







Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115486102>











CA1  
FN  
-E77

Government  
Publications

43



# Public Safety and Emergency Preparedness Canada

## Performance Report



For the period ending  
March 31, 2005

Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The Departmental Performance Report provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring Report on Plans and Priorities.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/74-2005  
ISBN 0-660-62941-0

This document is available on the TBS Web site at [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)  
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>



## Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp) ). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

**Comments or questions can be directed to:**

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5  
**OR at:** [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)







Public Safety and Emergency  
Preparedness Canada

Sécurité publique et  
Protection civile Canada

# Public Safety and Emergency Preparedness Canada

## Departmental Performance Report

For the period ending March 31, 2005

The Honourable A. Anne McLellan, P.C. M.P.  
Minister of Public Safety and Emergency Preparedness

Canada





# Table of Contents

## Section I: Overview

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| The Minister's Message              | 3  |
| The Deputy Minister's Message       | 4  |
| Management Representation Statement | 5  |
| Portfolio Overview                  | 6  |
| Program Activity Architecture       | 9  |
| Summary of Departmental Performance | 10 |

## Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

|   |    |
|---|----|
| Emergency Management and National Security    | 13 |
| Policing and Law Enforcement                  | 23 |
| Community Safety and Partnerships             | 31 |
| Portfolio Leadership and Corporate Management | 40 |

## Section III: Supplementary Information

|  |    |
|--|----|
| Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending by Business Line | 45 |
| Table 2: Use of Resources by Business Lines                        | 46 |
| Table 3: Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates        | 57 |
| Table 4: Net Cost of Department for the Estimates Year             | 58 |
| Table 5: Transfer Payments by Business Line                        | 49 |
| List of Reviews and Evaluations 2005-2005                          | 50 |
| Horizontal Initiatives   | 51 |
| Sustainable Development Strategy                                   | 53 |

## Section IV: Other Items of Interest

|   |    |
|---|----|
| Legislation Administered by the Department and Portfolio Agencies | 56 |
| Contacts for Further Information                                  | 59 |





## The Minister's Message

I am pleased to present the Performance Report for Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC) for the period ending March 31, 2005. The Public Safety and Emergency Preparedness Portfolio includes the following departments and agencies, in addition to PSEPC: the Royal Canadian Mounted Police, the Canadian Security Intelligence Service, the Correctional Service of Canada, the Canada Firearms Centre, the National Parole Board, the Canada Border Services Agency, and three review bodies. The Portfolio works together to ensure the safety and security of Canada and Canadians while respecting the privacy rights of individuals.

The period covered in this Performance Report has been a time of development and growth for the Portfolio. The passing of the *Public Safety and Emergency Preparedness Act* in March 2005 is a critical step towards delivering on the Government's core commitment to protect the safety and security of Canadians. The principles enshrined by the *Act* – national leadership, portfolio coordination, partnerships and information sharing – are fundamental to a progressive and comprehensive approach to public safety.

Last year, the Portfolio identified four over-arching strategic priorities to guide our collective efforts in those areas that are critical to the safety and security of Canadians: achieving safer communities, improving emergency management, strengthening national security and enhancing cooperation with our international partners, particularly the United States.

As we move forward, the Portfolio will continue to strengthen its approach to collective planning and reporting. To this end, some of the structures, including a Portfolio-wide priorities and planning body, have been put in place to promote the effective coordination and alignment of activities and priorities. The Portfolio will continue to work with its partners and stakeholders over the coming months and years to enhance information sharing among public safety partners, build safer communities for Canadians and secure and prepare the nation for emergencies.

I invite you to review the content of this report and if you wish to provide feedback please consult the list of departmental contacts. You can also obtain more information on the Department's Internet site, at: [www.psepc-sppcc.gc.ca](http://www.psepc-sppcc.gc.ca).



The Honourable A. Anne McLellan, P.C., M.P.  
Minister of Public Safety and Emergency Preparedness





## Deputy Minister's Message

It gives me great pleasure to present the Departmental Performance Report (DPR) for the second year of Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC), which was created in December 2003. This document reports on the plans and priorities established for fiscal year 2004-2005.

In this last year and into the future, the Department and Portfolio will continue to plan and report against its four long-term strategic priorities: achieving safer communities, improving emergency management, strengthening national security and enhancing cooperation with Canada's international partners – particularly the United States – on matters of mutual concern.

In April of 2004, the Government of Canada released the first-ever comprehensive statement of our National Security Policy, *Securing an Open Society*. Among the initiatives announced in the policy, several have already been accomplished: the passage of Bill C-6, the enabling legislation that establishes PSEPC as the department responsible for the testing and auditing of federal departments' key security responsibilities and activities; the creation of the Cross-Cultural Roundtable on Security, comprising members of Canada's ethno-cultural and religious communities; the creation of the Government Operations Centre, to provide stable, around-the-clock co-ordination and support across government to key national players in the event of national emergencies; and, the foundational work to establish a permanent federal-provincial-territorial forum on emergencies.

Work also continues to increase the safety of communities through crime prevention. The National Crime Prevention Centre is helping make Canada's communities safer places to live. As for emergency management, we have established federal/provincial/territorial mechanisms to improve co-ordination in the event of a national emergency. Finally, the Department's accomplishments in strengthening Canada's relationship with the United States includes the efficient management of our shared border and the continuing co-ordination of our policies in the fight against terrorism and organized crime.

PSEPC's work is essential to ensuring the safety and security of Canadians; indeed, our efforts represent one of the cornerstones supporting the quality of life of all Canadians.

We are committed to providing Canadians, through this report, with an overview of our plans and priorities. The results that the Public Safety and Emergency Preparedness Portfolio achieves are indispensable preconditions for the delivery of our public safety objectives. This commitment reflects both the steps we are taking to fulfil our mandate and our full compliance with the principle of accountability, a major cornerstone of Canada's democratic parliamentary system.



Margaret Bloodworth  
Deputy Minister  
Public Safety and Emergency Preparedness





## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2005-2006 Report on Plans and Priorities (RPP) for Public Safety and Emergency Preparedness Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of Part III of the Estimates: Reports on Plans and Priorities*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It uses an approved program activity architecture (PAA) structure;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.

A handwritten signature in black ink, reading "M. Bloodworth", slanted upwards from left to right.

Margaret Bloodworth  
Deputy Minister of Public Safety and Emergency Preparedness

## Portfolio Overview

The Portfolio of Public Safety and Emergency Preparedness is responsible within the Government of Canada for crisis and emergency preparedness, national security, policing and law enforcement, oversight, corrections and conditional release of federal offenders, crime prevention and protection of Canada's borders and critical infrastructure.

The Portfolio includes the Department of Public Safety and Emergency Preparedness and six agencies: the Royal Canadian Mounted Police, the Canadian Security Intelligence Service, the Correctional Service of Canada, the National Parole Board, the Canada Firearms Centre and the Canada Border Services Agency.

Being accountable includes providing effective ongoing oversight of key Portfolio functions. Housed within the Portfolio are three review bodies: the RCMP External Review Committee, the Commission for Public Complaints Against the RCMP and the Office of the Correctional Investigator.

In 2004-2005, the Portfolio's organizations had a total annual budget of \$4.9 billion and just over 52,000 employees. Each Portfolio agency, with the exception of CSIS, prepares its own DPR. For further information on these reports, addresses for each organization's website are provided below.

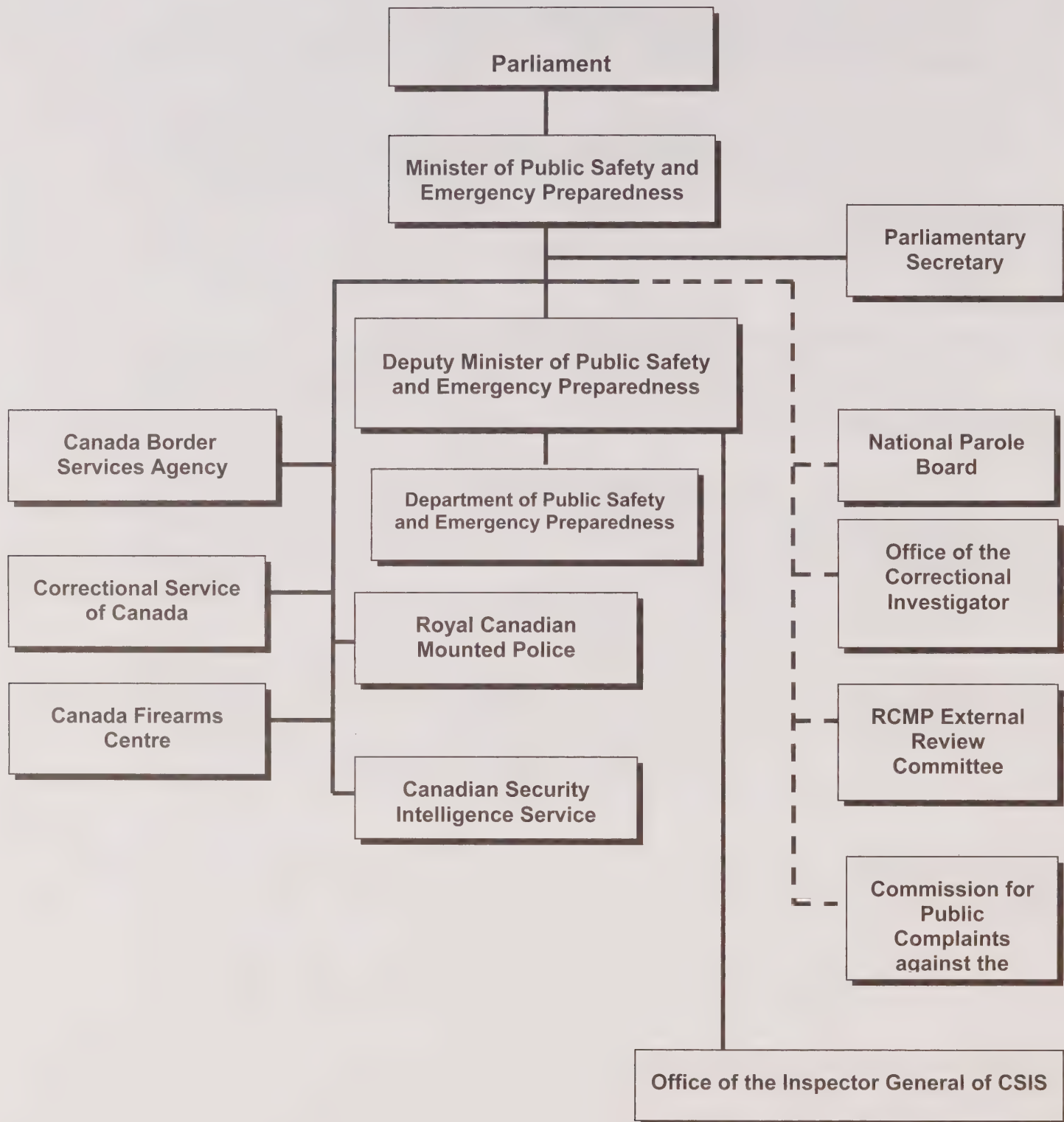
The Department, Portfolio agencies and review bodies contribute individually and collectively to the public safety and emergency preparedness agenda outlined here.

- The **Department** provides strategic policy advice and delivers a broad range of national emergency preparedness, critical infrastructure protection and community safety programs and services. It supports the Minister in all aspects of her mandate, providing national public safety leadership, giving direction to the agencies and ensuring the agencies' accountability to the Minister. Also situated within the Department is the Office of the Inspector General of CSIS, which does internal audits of CSIS's compliance with the law, Ministerial direction and operational policy. [www.psepc.gc.ca](http://www.psepc.gc.ca)
- The **Royal Canadian Mounted Police (RCMP)** enforces Canadian laws, prevents crime and maintains peace, order and security. This includes the following responsibilities: to prevent, detect and investigate offences against federal statutes; to maintain law and order and prevent, detect and investigate crime in provinces, territories and municipalities where the Force has a policing contract; to provide investigative and protective services to other federal departments and agencies; and to provide Canadian and international law enforcement agencies with specialized police training and research, forensic laboratory services, identification services and informatics technology. [www.rcmp-grc.gc.ca](http://www.rcmp-grc.gc.ca)
- The **Canadian Security Intelligence Service (CSIS)** investigates and reports on activities that may reasonably be suspected of constituting threats to the security of Canada. CSIS also provides security assessments, on request, to all federal departments and agencies. [www.csis-scrs.gc.ca](http://www.csis-scrs.gc.ca)
- The **Correctional Service of Canada (CSC)** contributes to the protection of society by actively encouraging offenders to become law-abiding citizens while exercising reasonable, safe, secure and humane control. CSC is responsible for managing offenders in federal correctional institutions and under community supervision, sentenced to two years or more. [www.csc-scc.gc.ca](http://www.csc-scc.gc.ca)
- The **National Parole Board (NPB)** is an independent, quasi-judicial, decision-making body that has exclusive jurisdiction and absolute discretion to grant, deny, cancel, terminate or revoke parole. The Board's mission is to contribute to the protection of society by facilitating the timely reintegration of offenders into society as law-abiding citizens. The Board also makes conditional release decisions for offenders in provincial institutions for provinces without their own parole board. [www.npb-cnlg.gc.ca](http://www.npb-cnlg.gc.ca)



- The **Canada Firearms Centre (CAFC)** oversees the administration of the *Firearms Act* and the Canadian Firearms Program (CFP). The *Firearms Act* and its regulations govern the possession, acquisition, transport, and storage of firearms in Canada. The objective of the CFP is to help reduce and prevent firearm-related death, injury and crime, through the licensing of firearm owners, safety training, firearms registration, border controls and other measures. The CAFC was established as a separate agency within the PSEP portfolio in 2003. [www.cfc-cafc.gc.ca](http://www.cfc-cafc.gc.ca).
- The **Canada Border Services Agency (CBSA)** manages the nation's borders by administering and enforcing domestic laws that govern trade and travel, as well as international agreements and conventions. CBSA brings together all the major players involved in facilitating legitimate cross-border traffic and supporting economic development while stopping people and goods that pose a potential threat to Canada. CBSA processes commercial goods, travelers and conveyances, conducts secondary inspections of food and agricultural products imported by travelers at airports and marine facilities, conducts intelligence, engages in enforcement activities, supports free trade negotiations and conducts compliance audit reviews and dumping and subsidy investigations. [www.cbsa-asfc.gc.ca](http://www.cbsa-asfc.gc.ca)
- The **RCMP External Review Committee (RCMP ERC)** The RCMP External Review Committee is an independent and impartial agency that aims to promote fair and equitable labour relations within the RCMP, in accordance with applicable principles of law. To this end the Committee conducts an independent review of appeals in disciplinary and discharge and demotion matters, as well as certain categories of grievances, in accordance with the *RCMP Act*. [www.erc-cee.gc.ca](http://www.erc-cee.gc.ca)
- The **Commission for Public Complaints Against the RCMP (CPC)** receives and reviews public complaints regarding the conduct of members of the RCMP in an open, independent and objective manner. The Commission informs the public of its mandate and services, reviews and investigates complaints about the conduct of RCMP members, holds public hearings, prepares reports, including findings and recommendations, and conducts research and policy development to improve the public complaints process. [www.cpc-cpp.gc.ca](http://www.cpc-cpp.gc.ca)
- The **Office of the Correctional Investigator (OCI)** is mandated by legislation to act as the Ombudsman for federal corrections. Its main function is to conduct independent, thorough and timely investigations, regarding decisions, recommendations, acts or omissions of the Correctional Service of Canada (CSC) , that affect offenders either individually or as a group. It may initiate an investigation upon receipt of a complaint by or behalf of an offender, at the request of the Minister of Public Safety and Emergency Preparedness, or on its own initiative. [www.oci-bec.gc.ca](http://www.oci-bec.gc.ca)

## Portfolio of Public Safety and Emergency Preparedness



|   |  |
|---|--|
| <p><b>STRATEGIC OUTCOME</b></p> <p><b>Enhance the Public Safety, Security and Emergency Preparedness of Canadians in an Open Society</b></p>  |  |
| <p><b>STRATEGIC PRIORITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Seamless Emergency Management and National Security Measures</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>An Integrated Public Safety Toolkit</b></li> </ul> </li> <li>• <b>Community Safety through Partnerships</b></li> <li>• <b>Effective and Efficient Portfolio Leadership</b></li> </ul>   |  |
| <p><b>OUTPUTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Timely and professional advice</li> <li>• Thoughtful and measured responses</li> <li>• Strategic policy and legislation</li> <li>• Integrated measures of service, risk management and resource control</li> <li>• Partnerships and collaborative approaches</li> <li>• Collection, analysis and application of lessons learned</li> <li>• Public education</li> <li>• First Nations policing agreements</li> <li>• Research-based knowledge to support policy and programs for public safety</li> </ul> | <p><b>OUTCOMES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustained strategic policy, operational and legislative framework</li> <li>• Comprehensive, integrated approach to public safety and emergency management</li> <li>• Sound financial management and quality assurance</li> <li>• Continuum of partnerships, from crime prevention and emergency preparedness to offender reintegration and disaster assistance</li> <li>• Increased sharing of information and knowledge within the Portfolio and among key stakeholders</li> <li>• Contribution toward safe and sustainable First Nations communities</li> <li>• Resilient communities and infrastructures</li> </ul> |
| <p><b>ULTIMATE OUTCOME</b></p> <p><b>Enhanced Public Safety and Emergency Management</b></p>  |  |



## SUMMARY OF DEPARTMENTAL PERFORMANCE

### Progress and Performance Against RPP Commitments

| <b>Seamless Emergency Management and National Security Measures</b>          |  |   |
|--|--|---|
| <b>Operational Priorities</b>  | <b>Key Results Expected</b>  | <b>Our Progress</b>   |
| Coordinated policy and strategic response to all types of emergencies.       | Interconnection of all federal departments and key stakeholders in order to provide strategically coordinated leadership in the event of a national emergency. | <p><b>Successfully met expectations</b><br/>Continued implementation of the Government Operations Centre (GOC), which now has the ability to connect through voice and e-mail with all federal departments and agencies and with all provinces and territories.</p> <p>Establishment of a full-time live communications system with the RCMP's National Operations Centre. <b>See page 16</b></p>   |
| Responsive emergency management programming.                                 | Harmonized federal, provincial and territorial response to all types of emergencies.   | <p><b>Successfully met expectations</b><br/>Extensive consultation on the National Emergency Response System (NERS) and confirmation that various emergency response systems across the country are compatible.</p> <p>In April 2005, the NERS was demonstrated and validated during Exercise Triple Play, an exercise involving 18 federal departments and agencies and two provincial governments, conducted in conjunction with the US and the UK. <b>See page 16-17</b></p> |
| Integrated critical infrastructure and cyber protection.                     | Coordinated Canadian 'one-stop' cyber security website for reporting of cyber threats and vulnerabilities, best practices and raising awareness                | <p><b>Successfully met expectations</b><br/>On February 2, 2005, the Minister responsible for PSEPC announced the creation of the Canadian Cyber Incident Response Centre (CCIRC). <b>See page 18</b></p>   |
| Coordinated policy and operational response to domestic terrorist incidents. | Updating of National Counter Terrorism Plan.   | <p><b>Successfully met expectations</b><br/>The National Counter-Terrorism Plan has been integrated into the developing National Emergency Response System (NERS). <b>See page 16</b></p>   |
| Review of legislative tools in heightened threat environment.                |  | <p><b>Successfully met expectations</b><br/>PSEPC has participated actively in the review of the Anti-Terrorism legislation (Bill C-36), in collaboration with the Department of Justice, portfolio agencies and other government departments. <b>See page 19</b></p>   |

## An Integrated Public Safety Toolkit

| Operational Priorities   | Key Results Expected  | Our Progress  |
|--|---|---|
| Ongoing integration of critical public safety and security information across jurisdictions.   | <p>Provision of a strategic vision for achieving an interoperable information sharing environment across government in support of public safety and security by 2004-05.</p> <p>Information management policies and standards aimed at national policy coherence to ensure the protection of personal information, data integrity and security of information shared under CPSIN.</p> <p>Technical integration of Canada Public Safety Information Network (CPSIN) component systems in support of interoperability and electronic information sharing.</p> | <p><b>Not yet fully met expectations</b><br/>A draft federal vision for public safety &amp; security interoperability has been developed and shared with the federal stakeholders for input. When finalized, the vision will be one of three main deliverables of the PSEPC-led <i>Interoperability Project</i> - the others being a strategic design, and an implementation plan for a viable information sharing framework, including strategies and proposed initiatives to bridge the information sharing gaps. <b>See page 24</b></p> <p><b>Successfully met expectations</b><br/>Successful inclusion in Bill C-6, the <i>Department of Public Safety and Emergency Preparedness Act</i>, of a provision providing authority for the facilitation of information sharing among Portfolio Agencies.</p> <p>Completed a review and made applicable recommendations regarding the oversight of privacy among Portfolio Agencies. <b>See page 24</b></p> <p><b>Successfully met expectations</b><br/>Software solutions to utilize data standards have been successfully developed by the Canadian Police Information Centre.</p> <p>Obtained commitment of three key stakeholders (CBSA, CSC, CAFC) to pilot the National Integrated Inter-agency Information System. <b>See page 24</b></p> |
| National leadership in major research and policy initiatives in the areas of organized crime, integrated policing, illegal firearms, and the national DNA Data Bank.   | Coordinated, strategic approach to policy development for key government initiatives.   | <p><b>Successfully met expectations</b><br/>A number of horizontal anti-organized crime initiatives continued to be coordinated and implemented (e.g., IMETs, FNOC, IPOC, etc.). The National Coordinating Committee on Organized Crime further evolved strategies to address specific organized crime related harms.</p> <p>Enhancements to the DNA legislation were enacted in May 2005 (Bill C-13).<br/><a href="http://www.parl.gc.ca/common/Bills_ls.asp?Parl=38&amp;Ses=1&amp;ls=C13">http://www.parl.gc.ca/common/Bills_ls.asp?Parl=38&amp;Ses=1&amp;ls=C13</a> <b>See page 30</b></p>   |
| Accountability and coordination with respect to the O'Connor inquiry and its aftermath, border policy and the renewal of police service agreements with eight, provincial, three territorial and over 200 municipal governments. | Effective policy coordination on issues of border management.   | <p><b>Successfully met expectations</b><br/>Worked with government partners to ensure the effective implementation of both the Smart Border Action Plan, and its successor, the Security and Prosperity Partnership.</p> <p>Ensured ongoing collaboration on common cross-border crime issues by law enforcement and justice officials through the annual Canada-U.S. Cross-Border Crime Forum. <b>See page 27</b></p>  |

| <b>Community Safety Through Partnerships</b>  |   |  |
|---|---|--|
| <b>Operational Priorities</b>   | <b>Key Results Expected</b>   | <b>Our Progress</b>  |
| Ongoing provision of evidence-based, research-supported correctional policies.  | Increased coordination and integration of initiatives and policies in response to crime and victimization.  | <b>Successfully met expectations</b><br>Developed legislative proposals to amend the <i>Corrections and Conditional Release Act</i> in response to recommendations by the Standing Committee and assisted in the debate and proclamation of the <i>Sex Offender Information Act</i> (Bill C-16).<br><b>See page 35</b>   |
| Strong partnerships with Aboriginal peoples through enhanced governance capacity.   | Access by First Nations communities to effective, professional and culturally appropriate First Nations policing services within available resources.   | <b>Successfully met expectations</b><br>In 2004 -2005, the Aboriginal Policing Directorate (APD) negotiated the renewal of First Nations Community Police Services (FNCPS) frameworks in Alberta, New Brunswick, Nova Scotia, Prince Edward Island, Saskatchewan and Yukon.<br><br>Met with various Aboriginal and Métis community members to determine their capacity for implementing a community corrections and healing strategy. <b>See page 37</b>   |
| Providing communities with the tools, knowledge and support they need to address the root causes of crime at the local level.   | Increased community involvement in crime prevention initiatives and the development of local solutions to crime and victimization.<br><br>Effective and sustainable crime prevention strategies that meet the needs of communities across Canada. | <b>Successfully met expectations</b><br>In fiscal year 2004-05, the NCPC supported 509 projects in 261 communities. In 2004-05, the NCPC has continued to pursue its work across Canada in both urban and rural settings and in Northern and remote locations.<br><br>A Policy on Crime Prevention Through Social Development for Métis, Inuit and First Nations Communities On and Off Reserve was finalized.<br><br>Conducted two restorative justice demonstration projects. <b>See page 34</b>           |
| <b>Effective and Efficient Portfolio Leadership</b>   |   |  |
| Timely and responsive support to the Minister, Deputy Minister and senior management.   | Sustained support and strategic advice to the Minister and Deputy Minister in the discharge of their Parliamentary and Cabinet responsibilities.  | <b>Successfully met expectations</b><br>Prepared materials for the Minister and Deputy Minister to support their respective appearances before House of Commons and Senate Committees on National Security on Bill C-6.<br><br>Timely provision of Question Period Notes and Briefing Notes to Minister and Deputy Minister. <b>See page 42</b>  |
| The ongoing implementation of the Management Accountability Framework, bringing together the frameworks of modern comptrollership, human resource modernization and Government On-Line. | Strengthened management commitment for measuring, reporting and evaluating initiatives.   | As part of the transition, the Department established the departmental branch structures and an integrated corporate services framework to support the mandate and core activities. A business planning process was developed to ensure the strategic coordination and management of priorities and allocation of resources across the new Department. As part of managing ongoing performance, Results Based Management and Audit Frameworks were developed for several key initiatives. <b>See page 42</b> |



## SEAMLESS EMERGENCY MANAGEMENT AND NATIONAL SECURITY MEASURES

**Initiatives to enhance Canada's emergency management system across the full spectrum of mitigation, preparedness, response and recovery.**

### **How is this important to Canadians?**

The Emergency Management and National Security Branch of PSEPC brings together the emergency management role of the former Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness with the national security role of the former Department of the Solicitor General. With activities ranging from preparing for emergencies to responding to emergencies, PSEPC is helping to protect Canadians from the harms of terrorism, natural disasters, and other emergencies of national significance.

Within the Branch, the Policy Directorate acts as the focal point in the Department for the review and development of legislation and policy concerning emergency management and national security issues; the Operations Directorate provides around-the-clock coordination and support across government in response to threats and national emergencies; and the Preparedness and Recovery Directorate administers programs, including the National Exercise Program and the Disaster Financial Assistance Programs (DFAA), which strengthen Canadian emergency preparedness and recovery efforts. Working together, all three Directorates provide the advice and support that the government needs to carry out its core responsibility – ensuring the safety and security of its citizens.

### **Resource Allocation**

|                      | <b>Planned<br/>Spending<br/>(\$ 000's)</b> | <b>Total<br/>Authorities<br/>Received</b> | <b>Actual<br/>Expenditures</b> | <b>FTEs</b>  |
|----------------------|--|---|--------------------------------|--------------|
| Emergency Management | 48,522.5                                   | 47,498.0                                  | 45,567.7                       | 264.0        |
| DFAA Contribution    | 145,000.0                                  | 145,000.0                                 | 100,057.4                      | -            |
| <b>TOTAL</b>         | <b>193,522.5</b>                           | <b>192,498.0</b>                          | <b>145,625.1</b>               | <b>264.0</b> |

### **Major programs and initiatives for which the Department holds key responsibility include:**

- **National Emergency Response System (NERS)** – Canada's comprehensive and integrated system for providing a harmonized federal, provincial and territorial response to all types of emergencies
- **Government Operations Centre (GOC)** – The Government of Canada Operations Centre provides around-the-clock incident monitoring, coordination, management and support across government to key national players in the event of a national emergency
- **National Counter-Terrorism Plan (NCTP)** – Canada's primary mechanism for providing a coordinated policy and operational response to a domestic terrorist incident
- **Operational Readiness Program** – training activities such as exercises, seminars and workshops designed to promote awareness of the national counter-terrorism arrangements among first responders, provincial and federal officers
- **Counter-Terrorism Consequence Management Arrangements** – including possible participation in **Exercise TOPOFF3**, a joint Canada/United States counter-terrorism exercise that honours our commitment to the Smart Border Declaration and the Canada-U.S. Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) Guidelines

- **The Lawful Access Initiative** – a comprehensive review of legislation to ensure that national security and law enforcement agencies maintain lawful access methods in the detection, prevention and investigation of terrorism and organized crime in the face of new and emerging technologies
- **Joint Emergency Preparedness Program** – a cost-shared program to build a more robust, national capacity among Canadian first responders to deal with all hazards
- **Disaster Financial Assistance Arrangements** – provided to provinces and territories to help respond to and recover from major disasters when the provincial and territorial capacity is overwhelmed
- **Chemical, Biological, Radiological, Nuclear (CBRN) training** – providing high calibre, standardized training to First Responders across Canada to develop an interoperable and robust capacity to deal with CBRN incidents
- **National Critical Infrastructure Assurance Program** – builds a partnership with provinces and territories and critical infrastructure protection owners to provide greater resiliency to those services that are critical to the lives of all Canadians
- **Research and Development Program** – builds knowledge of issues facing Canadians in critical infrastructure protection and emergency management and also provides tools to face the challenges

#### 2004-2005 Operational Priorities

- Coordinated policy and operational response to domestic terrorist incidents
- Coordinated policy and strategic response to all types of emergencies
- Review of legislative tools in heightened threat environment
- Responsive emergency management programming
- Integrated critical infrastructure and cyber protection security

| SEAMLESS EMERGENCY MANAGEMENT AND<br>NATIONAL SECURITY MEASURES   |   |   |
|---|---|---|
| Operations Directorate  |   |   |
| Planned activities  | Expected results and<br>timelines   | Outcomes / Results Reported   |
| Maintain and update when required the National Counter-Terrorism Plan through consultation with key stakeholders.   | Updated National Counter-Terrorism Plan to reflect the National Emergency Response System – <i>planned end date March 2005</i>                  | The National Counter-Terrorism Plan has been integrated into the developing National Emergency Response System (NERS). The NERS will include a new, all-hazards (terrorism, natural disasters, cyber attacks) plan.     |
| Participation in the Integrated Threat Assessment Centre which will draw on the resources of a range of departments and agencies to provide comprehensive analysis of all available information on potential threats to Canada. | Prevention and disruption of national security threats through timely, integrated, client-focused and value-added intelligence – <i>ongoing</i> | Departmental participation to date involves the secondment of one senior analyst since October 2004 on a two-year rotational basis. An additional analyst will also be seconded on a rotational basis by December 2005. |
| Implementation of the Government Operations Centre, to  | Interconnection of all federal departments and key stakeholders in  | The Government Operations Centre (GOC) now has the ability to connect through voice and e-mail with all federal departments and agencies  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| provide around-the-clock coordination, management and support across government to key national players in the event of a national emergency.            | order to provide strategically coordinated leadership in the event of a national emergency – <i>planned end date for full implementation March 2005</i> | <p>and with all provinces and territories.</p> <p>The GOC has established a full-time live communications system with the RCMP's National Operations Centre, and is expanding that capability to other federal operations centres. The system allows documents and other files to be centrally stored and shared, and also consists of a messenger service, which allows real time chat between the centres.</p> <p>The ability to communicate securely now exists between the GOC and any other Canadian entity with secure voice or computer equipment, regardless of the type.</p> <p>Outside of Canada, connectivity by e-mail has been established with all G8 nations and NATO. The GOC also maintains full-time live communications with our partners in the United States, United Kingdom and Australia.</p> <p>Voice conferencing capability now exists enabling the GOC to conference anywhere in Canada.</p>  |
| Finalize the development and implementation of the National Emergency Response System (NERS) through consultation with key federal and national players. | Harmonized federal, provincial and territorial response to all types of emergencies – <i>ongoing, planned end date March 2005</i>                       | <p>The implementation of the NERS has been ongoing since June 2004 and is expected to evolve through to the end of 2006, with major improvements in the federal government's response capability already realized (including improved coordination mechanisms with our federal, provincial, territorial and international partners).</p> <p>PSEPC has begun extensive consultation on the NERS within the federal government and with the provinces and territories and they have confirmed that their various emergency response systems are compatible.</p> <p>NERS training for officials from PSEPC and other federal government departments has begun and will continue with drills and exercises done in conjunction with the training to confirm the training objectives.</p> <p>In April 2005, the NERS was demonstrated and validated during Exercise Triple Play, an exercise involving 18 federal departments and agencies and two provincial governments, conducted in conjunction with the US and the UK.</p> |
| Improved cooperation with other jurisdictions through accelerated co-location of federal   | Integrated "one-stop" emergency and crisis management plans with regionally located   | In March 2005, the Government of Canada and the Government of the Northwest Territories announced their intent to establish a PSEPC Arctic Regional Office and joint coordination  |



|  |  |  |
|--|--|--|
| and provincial/territorial emergency measures organizations.   | resources, cutting down response times and increasing coordination across jurisdictions – <i>ongoing</i>   | centre in Yellowknife co-located with Northwest Territories' Emergency Measures Organization in the offices of the RCMP's "G" Division. The co-location is planned for Fall 2005.<br><br>Discussions are continuing with other potential provincial partners.  |
| Update the National Support Plan, the document that outlines the emergency management structure, processes and procedures used by the federal government in providing support to a province or territory affected by a disaster. | Clarified roles and responsibilities of federal departments and agencies in the event of a provincial/territorial disaster, integrated into a coherent and coordinated support plan. Plan to reflect the National Emergency Response System – <i>by 2005</i> | The National Support Plan has been integrated into the developing National Emergency Response System (NERS). The NERS will include a new, all-hazards (terrorism, natural disasters, cyber attacks) plan.  |
| Establishment of a Web presence as Cyber Incident Response Canada (CIRC).  | Coordinated Canadian 'one-stop' cyber security website for reporting of cyber threats and vulnerabilities, best practices and raising awareness – <i>in 2004</i>   | On February 2, 2005, the Minister responsible for PSEPC announced the creation of the Canadian Cyber Incident Response Centre (CCIRC).<br><br>The CCIRC website was also launched on this date and can be accessed at <a href="http://www.psepc.gc.ca/ccirc">http://www.psepc.gc.ca/ccirc</a> .<br><br>Concurrently, PSEPC announced an agreement to cooperate on cyber security with Microsoft and CCIRC has begun to implement that arrangement on an operational level. |
| Establishment of permanent Ministerial and Deputy Minister federal/provincial/territorial forums on emergency management.  | Fully integrated, national emergency management system with clarified standards and priorities, drawing on the leadership and expertise of all levels of government – <i>in 2004/05</i>  | Federal/provincial/territorial meeting of Deputy Ministers on May 18, 2004.<br><br>Federal/provincial/territorial meeting of Ministers on January 24, 2005.<br><br>Agreement by both forums on Terms of Reference.<br><br>Ministers agreed on a federal/provincial/territorial Work Plan on Emergency Management for the coming year.  |
| <b>Critical Infrastructure Policy</b>  |  |  |
| <b>Planned Activities</b>  | <b>Expected Results and Timelines</b>  | <b>Outcomes/Results Reported</b>   |
| Modernization of the Emergency Preparedness Act (1988).  | Updated legislative framework with legal authorities to deal with the full range of public safety emergencies including mitigation programs, critical infrastructure protection  | A consultation paper providing context for review of the <i>Act</i> has been prepared and is available at <a href="http://www.psepc.gc.ca">www.psepc.gc.ca</a> .<br><br>Internal and external consultations will be followed by departmental analysis of the results, of instruments to attain policy objectives, and determination of amendments required.  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | and cyber security – in 2005/06   | Activity on target and reporting to Ministers expected in the fall of 2005.  |
| Establishment of a public-private sector task force for the National Cyber-Security Strategy. | Development of partnership forum to increase capacity to predict, assess and prevent cyber attacks – in 2004/05 | <p>Owing to the complexity and import of the interdependent relationship between national critical infrastructure protection (CIP) strategy and national cyber-security strategy, establishment of this forum was delayed. Work is underway to ensure that the CIP and Cyber-security strategies are fully aligned. Consultations continue (both internal to the GoC and with industry) at the executive level to establish the Task Force.</p> <p>Funding for \$5M (distributed over 2 years) was approved by Treasury Board.</p> <p>Two national studies that will form the foundation of a national cyber-security strategy have been initiated:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) survey of critical infrastructure cyber security posture; and</li> <li>2) interdependencies in critical infrastructure sectors.</li> </ol> |

#### National Security Policy

| Planned Activities  | Expected Results and Timelines  | Outcomes/Results Reported   |
|---|---|---|
| Assessment of national security policy issues, with particular focus on future legislative and/or machinery changes.                          | Sustained assessment of national security policy issues and development of strategic legislative and/or machinery of government options commensurate with the threat environment – <i>ongoing</i> | <p>The list of terrorist entities has been expanded through regulatory change.</p> <p>Participation in preparation of Bills C-21, the <i>Canada Not-for-profit Corporations Act</i>, and C-59, <i>An Act to amend the Investment Canada Act</i>.</p> <p>Assessments are ongoing, including participation in the Parliamentary review of the <i>Anti-Terrorism Act</i>.</p>  |
| Key participation in Parliamentary review of the <i>Anti-Terrorism Act</i> (C-36), particularly in the key area of counter-terrorism efforts. | Comprehensive review of the <i>Anti-Terrorism Act</i> in keeping with mandated statutory requirement – <i>beginning by December 2004</i>  | <p>Preparations for the review have been ongoing since fall 2004.</p> <p>PSEPC has participated actively in the review, in collaboration with the Department of Justice, portfolio agencies and other government departments.</p> <p>Both the Minister and a range of senior officials have appeared before the two Parliamentary Committees conducting the review.</p> <p>PSEPC will continue to support the Minister and the work of the committees by providing information as required to assist them in fulfilling their mandates.</p> <p>Currently, the committees are required to submit</p> |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | <p>their reports in December 2005.</p> <p>More information about the review can be found at <a href="http://www.justice.gc.ca/en/anti_terr/index.html">http://www.justice.gc.ca/en/anti_terr/index.html</a></p>   |
| Modernize laws and technical solutions to maintain law enforcement and national security agencies' lawful access capabilities.   | Increased effectiveness of investigations and intelligence gathering efforts – <i>ongoing</i>   | <p>PSEPC continues to make progress in the review and modernization of legislation to ensure law enforcement and national security agencies maintain their lawful access capabilities in light of new and emerging telecommunication technologies.</p> <p>During fiscal year 2004-05, officials from Public Safety and Emergency Preparedness Canada, in partnership with Departments of Justice and Industry Canada undertook additional detailed and focused meetings with key stakeholders to review technical and other aspects of the government's lawful access proposals. Based on this feedback, PSEPC officials continue to refine the proposals to ensure that the needs of law enforcement are balanced with national security concerns and the economic considerations of the private sector, while also ensuring full compliance with the <i>Charter of Rights and Freedoms</i>.</p> |
| Development of an enhanced, consolidated terrorist watch list system, in partnership with CBSA's National Risk Assessment Centre | Improved interoperability and quality assurance of information exchange between security agencies relating to terrorist watch lists - <i>ongoing</i>  | The enhanced combined terrorist watch list was completed as of June, 2004, and is operational within CBSA's National Risk Assessment Centre.  |
| <b>Emergency Management Policy</b>   |   |   |
| <b>Planned Activities</b>  | <b>Expected Results and Timelines</b>   | <b>Outcomes/Results Reported</b>  |
| Development of a CBRN Strategy for the Government of Canada.   | <p>Provincial/Territorial (PT) review and input to the CBRN Strategy (April 2004 and January 2005)</p> <p>Ministerial review and endorsement of CBRN Strategy (March 2005)</p> <p>Official release of the CBRN Strategy by PSEP Minister (March 2005)</p> <p>Way forward defined in</p> | <p>Input and support from PT jurisdictions to the CBRN Strategy through an FPT CBRN Working Group. Further FPT consultations on CBRN Strategy implementation will take place in a renewed FPT forum with a broader range of FPT stakeholders. The new forum is to be defined in Fall 2005.</p> <p>Ministerial endorsement of CBRN Strategy and approval to return to Ministers with options to build on national CBRN capacity under the Strategy framework.</p> <p>PSEPC and Defence Research and Development Canada (DRDC) began consultations to define an approach to developing CBRN standards in November 2004. In Spring 2005, a target-area was defined to serve as a model for future efforts to create a</p>  |



|  |   |   |
|--|---|---|
|  | partnership with Defence Research and Development Canada (DRDC) for developing Canadian CBRN equipment standards (Winter 2004/Spring 2005)  | Canadian suite of CBRN equipment standards.   |
| <b>Preparedness and Recovery</b>   |   |   |
| <b>Disaster Financial Assistance Arrangements</b>  |   |   |
| <b>Planned Activities</b>  | <b>Expected Results and Timelines</b>   | <b>Outcomes/Results Reported</b>  |
| Ongoing review of Disaster Financial Assistance Arrangements (DFAA) and consideration of a more comprehensive disaster assistance measure. | Streamlined application process for provinces and territories in need of financial assistance for disaster relief; broadened program scope to reflect wider array of disaster recovery challenges – F/P/T consultations – Fall 2004 | <p><u>FDAI Part 1- DFAA:</u><br/>F/P/T consultation meetings on DFAA Review successfully completed in December 2004.</p> <p>P/T stakeholders reviewing draft revised DFAA Guidelines. PSEPC awaiting comments.</p> <p>Release of revised DFAA Guidelines is planned in 2005-2006.</p> <p><u>FDAI Part II – Complementary Instrument Development:</u><br/>F/P/T officials are working to enhance understanding and assess the results of government assistance programs and lessons learned from a cross-section of major disasters. This includes work to devise cost-sharing arrangements for a National Disaster Recovery Framework.</p> <p>Draft guiding principles have been defined to frame assistance instruments that would complement the DFAA by addressing recovery issues ineligible for DFAA. Ministerial consideration of the guiding principles is expected early in 2006.</p> <p>A workplan has been developed to guide FPT progress toward establishing a National Disaster Recovery Framework that will encompass all three component parts of the FDAI.</p> <p><u>FDAI Part III - Inventory</u><br/>Preliminary inventory of federal programs and tools applicable to disaster response and recovery created and posted on the PSEPC web-site - <a href="http://www.ocipep.gc.ca/fap/fdap_e.asp">http://www.ocipep.gc.ca/fap/fdap_e.asp</a> - October 2004. Departments include: PSEPC, Agriculture and Agri-Food Canada, Canada Revenue Agency, and Health Canada.</p> <p>Ontario's disaster recovery program inventory</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>was linked with PSEPC's inventory in March 2005.</p> <p>The inventory will be updated regularly, as required. It is anticipated that other jurisdictions will link their inventories to PSEPC's in 2005-2006.</p> <p>The establishment and funding of a National Disaster Mitigation Strategy (NDMS) aimed to reduce the impact and costs of disasters through long-term mitigation activities.</p> <p>The NDMS will include public awareness, cost-shared programming, research and knowledge-building and enhanced federal coordination and leadership components.</p> |
| <b>National Exercises Division</b>   |  |   |
| <p>Major Programs and Initiatives for which the Department holds Key responsibility include Counter-Terrorism Consequence Management Arrangements.</p> <p>In addition to planned activities, the department continued 2003-04 cross-border commitments to joint counter-terrorist exercises.</p> | <p>Further development of exchanges/seminars building on the successful completion of Exercise TOPOFF 2 in May, 2003 to honour Canada's commitment to the Smart Border Declaration and the Canada-U.S. Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) Guidelines.</p> | <p>Ongoing. In September, 2004, the Minister committed to participation in TOPOFF 3 to be conducted in Spring 2005-06.</p> <p>During the reporting period, 18 Federal agencies in Ottawa and many of their regional operations across Canada and the provinces of Nova Scotia and New Brunswick joined together for a series of TRIPLE PLAY-related development and training opportunities.</p>   |
| <p>Training activities such as exercises, seminars and workshops designed to promote awareness of the national counter-terrorism arrangements among first responders, provinces and federal officers.</p>  | <p>Exercises, seminars and workshops are conducted and results inform the ongoing development of the national emergency management system for all hazards, including the consequences of terrorism.</p>  | <p>Ongoing. The National Exercise Program was established Summer, 2005 to support the government's direction to PSEPC in the NSP to stage "regular national and international exercises involving civilian and military resources to assess the adequacy of the national system against various emergency scenarios".</p>   |
| <b>Preparedness and Recovery</b>   |  |   |
| <b>Business Continuity Planning</b>  |  |   |
| <b>Planned activities</b>  | <b>Expected results and timelines</b>  | <b>Outcomes / Results Reported</b>  |
| <p>Conduct audits and tests of federal departments' and agencies' business continuity and disaster recovery plans</p>  | <p>Clarified roles and responsibilities with central agencies and new authorities for the evaluation and assurance of the</p>  | <p>Consultations with the Treasury Board of Canada Secretariat, the Privy Council Office, Consulting and Audit Canada and the Office of the Auditor General of Canada towards clarifying roles and responsibilities have been conducted.</p>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | federal government's ability to deliver essential services during emergency situations – in 2004 – 05 and ongoing | <p>Legal opinion from the Department of Justice Canada obtained providing authority for the BCP program under the <i>Emergency Preparedness Act</i>.</p> <p>TBS has agreed to amend the Government Security Policy.</p> <p>BCP Audit guide completed.</p> |
|--|---|---|

### Preparedness and Recovery

#### Canadian Emergency Preparedness College

| Planned activities   | Expected results and timelines   | Outcomes / Results Reported   |
|--|--|---|
| In partnership with other federal departments, lead the delivery of comprehensive 4-level CBRN First Responder Training. | A national, standardized capacity in major cities in Canada to respond to CBRN incidents – ongoing | <p>The CBRN Strategy of the GOC was announced in March 05.<br/><a href="http://www.psepc.gc.ca/publications/cbrn/strategy_e.asp">http://www.psepc.gc.ca/publications/cbrn/strategy_e.asp</a></p> <p>Work on a comprehensive training strategy to guide continued development and delivery of the CBRN First Responder Training Program was begun in March 05.</p> <p>Extensive consultations with provinces and territories on this strategy have occurred.</p> <p>Completion date for the revised training strategy is Fall 2005.</p> <p>Over 500 CBRN First Responders have been trained in 2004-2005 at the basic, train the trainer, intermediate and advanced levels, in partnership with federal, provincial, territorial, and municipal partners.</p> <p>The introductory and basic courses will be launched as web-based (e-learning) courses in Fall 2005 significantly increasing access to CBRN training for all first responders.</p> |

### Preparedness and Recovery

#### Critical Infrastructure Assurance Program for Canada

| Planned activities   | Expected results and timelines   | Outcomes / Results Reported  |
|--|--|--|
| Development of a Critical Infrastructure Assurance Program for Canada. | Clarified roles and responsibilities for federal/provincial/territorial governments and private sector bodies, enhancing the viability and resiliency of national critical infrastructure – position paper to be released in the Fall of 2004; | <p>The Government of Canada Position Paper on a National Critical Infrastructure Protection Strategy was released in November 2004, satisfying the commitment made in the National Security Policy.<br/><a href="http://www.ociepc.gc.ca/critical/nciap/positionpaper_e.asp">http://www.ociepc.gc.ca/critical/nciap/positionpaper_e.asp</a></p> <p>As part of the Strategy, work on clarifying roles and responsibilities of the federal, provincial and territorial governments and private sector bodies</p> |



|  |                                       |   |
|--|---------------------------------------|---|
|  | consultations – Fall / Winter 2004/05 | <p>is on-going.</p> <p>The NCIAP continues to work closely with the National Critical Infrastructure Coordinators in the five regions to develop provincial CIP plans and liaise with provincial governments. Through this work, PSEPC continues to coordinate critical infrastructure activity/policy frameworks to maintain compatibility between the national and provincial programs.</p> <p>PSEPC is undertaking a series of collaborative efforts to better coordinate CIP with our U.S. government partners. PSEPC is actively engaged with the US in CIP-related plans under the Smart Border Accord and the DHS-PSEPC Action Plan.</p> <p>The NCIAP group also recognizes the value gained from exercises which explore cross-border infrastructure interdependencies and vulnerabilities, and thus participated in the Silver Links Exercise which took place in the Great Lakes and Northern Region.</p> |
|--|---------------------------------------|---|

#### **Other performance notes:**

The Cross Cultural Roundtable on Security Secretariat was created within expectations, in February 2005. Due to organizational restructuring, the Roundtable will, in future Performance Reports, appear under the Effective and Efficient Portfolio Leadership strategic outcome.

#### **Partners**

National security involves many levels of government and the Department works closely with local, regional, national and international government and non-governmental organizations in order to effectively plan for and respond to emerging threats. With respect to emergency preparedness and counter-terrorism, the Department works with both domestic and international partners.

##### *Domestic*

RCMP, CSIS, CBSA, Privy Council Office, National Defence, Health Canada, Agriculture and Agri-Food Canada, Citizenship and Immigration Canada, Foreign Affairs Canada, Environment Canada, Finance Canada, Justice Canada, Transport Canada, provinces/territories, first responders and private sector and non-governmental organizations such as the Red Cross, Canadian Federation of Municipalities, Canadian Waste Water Association, Canadian Electrical Association and Canadian Bankers Association.

##### *International*

U.S. Department of Homeland Security, U.S. State Department, U.S. Department of Defense, U.S. Department of Justice, Federal Aviation Administration, United Kingdom Home Office and the Office of the Australian Attorney General. PSEPC is also a strong contributor to NATO Civil Emergency Planning and Critical Infrastructure Protection. In collaboration with the Department of Foreign Affairs, PSEPC is a key player in the development of a Cyber Security Strategy for nations of the Organization of American States (OAS).

## AN INTEGRATED PUBLIC SAFETY TOOL KIT

**Innovative strategies and better tools for law enforcement to respond to organized crime and other criminal activities, in both the domestic and international context.**

### How is this important to Canadians?

An integrated public safety toolkit requires not only the provision of the right resources in the right places and at the right time but also the sharing of information among all those with a mandate to ensure public safety and security. Accordingly, the Department has consolidated its policy capacity on policing and law enforcement issues with its efforts to advance interoperability and information sharing among key public safety and security agencies. This approach enables the Minister to exercise national leadership on key common issues in policing and law enforcement, and to facilitate public safety and security information-sharing and interoperability. Each of the public policy areas and initiatives addressed in the toolkit is of critical importance in enhancing public safety for Canadians.

### Resource Allocation

| Planned Spending (\$ 000's) | Total Authorities Received | Actual Expenditures | FTEs  |
|-----------------------------|----------------------------|---------------------|-------|
| 14,991.2                    | 19,283.8                   | 16,349.2            | 102.0 |

### Major programs or initiatives for which the Department holds responsibility include:

- **Public Safety Interoperability Project** – The Department is developing a comprehensive vision, strategic design and implementation plan to address the integration of public safety and security information and interoperability between departments and agencies in Canada. This work builds on the accomplishments of the Integrated Justice Information initiative, which advanced the delivery of the Canada Public Safety Information Network to improve information-sharing among criminal justice and law enforcement agencies in support of public safety and security.
- **National Agenda to Combat Organized Crime** – coordinates information and strategies across jurisdictions in Canada, focusing on the key priorities of illicit drugs, outlaw motorcycle gangs, economic crime, high-tech crime, money laundering, trafficking in human beings and migrant smuggling, corruption and street gangs while also addressing the questions of intimidation in the justice system, illegal gaming, auto theft and organized crime activities in Canada's emerging diamond mining industry.
- **The Canada-U.S. Cross Border Crime Forum** – supports Canada-U.S. efforts to secure the border and facilitates several initiatives outlined under the Smart Border Action Plan and its successor, the Security and Prosperity Partnership for North America.

### Operational Priorities

- Ongoing integration of critical public safety and security information across Canadian jurisdictions and organizations
- National leadership in major research and policy initiatives in the areas of organized crime, integrated policing, illegal firearms, and the national DNA Data Bank
- Accountability and coordination in respect to the O'Connor inquiry and its aftermath, border policy and the renewal of police service agreements with eight, provincial, three territorial and over 200 municipal governments

## AN INTEGRATED PUBLIC SAFETY TOOL KIT

### Public Safety Interoperability

| Planned activities  | Expected results and timelines   | Outcomes / Results Reported   |
|---|--|---|
| Advancement of the <i>Public Safety and Security Information Sharing and Interoperability Project</i> .   | <p>Provision of a strategic vision for achieving an interoperable information sharing environment across government in support of public safety and security – <i>in 2004-05</i></p> <p>Inventory of current Government of Canada information sharing initiatives related to public safety and security, including a mitigation strategy to resolve known gaps – <i>in 2004-05</i></p> | <p>A draft federal vision for public safety &amp; security interoperability has been developed and shared with the federal stakeholders for input.</p> <p>When finalized, the vision will be one of three main deliverables of the PSEPC-led <i>Interoperability Project</i> – the others being a strategic design, and an implementation plan for a viable information sharing framework, including strategies and proposed initiatives to bridge the information sharing gaps.</p> <p>Inventory of current information sharing initiatives is currently being completed, and a gaps analysis has been undertaken – both of which will help shape the strategic design of a new interoperable information sharing environment for the Government of Canada's public safety and security communities in the future.</p> |
| Track/monitor Canada Public Safety Information Network (CPSIN) technology projects underway to modernize case and records management systems in support of public safety. | Technical integration of CPSIN component systems in support of interoperability and electronic information sharing – <i>by 2005</i>  | <p>In collaboration with the RCMP, obtained funding to advance the RCMP's Real Time Identification project.</p> <p>Software solutions to utilize data standards have been successfully developed by the Canadian Police Information Centre.</p> <p>Obtained commitment of three key stakeholders (CBSA, CSC, CAFC) to pilot the National Integrated Inter-agency Information System.</p> <p>As a pilot effort, advanced information architecture by mapping the information flows in the criminal justice community of Alberta.</p>   |
| The development of national policy strategies for privacy and the management of information under CPSIN.  | Information management policies and standards aimed at national policy coherence to ensure the protection of personal information, data integrity and security of information shared under CPSIN – <i>by 2005</i>  | <p>Successful inclusion in Bill C-6, the <i>Department of Public Safety and Emergency Preparedness Act</i>, of a provision providing authority for the facilitation of information sharing among Portfolio Agencies.</p> <p>Completed a review and made applicable recommendations regarding the oversight of privacy among Portfolio Agencies.</p> <p>The need for the development of national policy strategies for privacy and information management under CPSIN is being re-evaluated in the context of new commitments to create a strategic design and implementation</p>  |





|   | Responsible for the Administration of Justice on a National Approach to Sharing Information – in 2004-05  | <p>for Canada's public safety and security communities.</p> <p>Relations with F/P/T partners to be renewed within the new interoperable information-sharing environment – these relations are expected to encompass the broader public safety community.</p>   |
|---|---|--|
| Policing and Law Enforcement  |   |  |
| Planned Activities  | Expected Results and Timelines  | Outcomes / Results Reported  |
| Policy support for the Canada Firearms Program.   | Sustained support and strategic advice to the Minister and Deputy Minister in the discharge of responsibility for the Canada Firearms Program – <i>ongoing</i>  | <p>Provided strategic advice to the Minister on the Canada Firearms Program.</p> <p>Reviewed annual report of the Commissioner of the Canada Firearms Centre.</p> <p>Initiated evaluation framework for Investments to Combat Criminal Use of Firearms initiative.</p>   |
| Commence preparations with the RCMP in the review of the police services agreements for eight provinces, three territories and over 200 municipalities. | Coordinated, timely approach to the review of the current policing agreements which expire in March 2012  | Developed a two stage process, agreed to by F/P/T Deputies in spring 2005, to review the police service agreements – information gathering stage and negotiation stage.  |
| Implementation of the <i>National Strategy to Protect Children from Sexual Exploitation on the Internet</i> (NSPCSEI).                                  | Comprehensive approach to the protection of children against sexual exploitation on the Internet, including increased tools for investigation, coordination across jurisdictions, public education and reporting in addition to the fulfillment of international obligations – <i>start date 2004-05, ongoing</i> | <p>Following the lead of the <i>G8 Strategy to Protect Children from Sexual Exploitation on the Internet</i>, to which Canada contributed, the Department coordinated the development of the National Strategy to Protect Children from Sexual Exploitation on the Internet initiative.</p> <p>The National Strategy was formally launched in May 2004. It includes three broad objectives: 1) enhance law enforcement capacity; 2) provide for public education and reporting; and, 3) forge partnerships with industry and non-governmental organizations.</p> <p>As part of the Strategy, the Department also assisted in the roll-out of Cybertip.ca (<a href="http://www.cybertip.ca/">http://www.cybertip.ca/</a>) from a pilot project in Manitoba in 2002 by Child Find Manitoba, into a national website and telephone tipline that allows the public to report instances of online child sexual exploitation such as child pornography and Internet luring. Cybertip.ca receives and analyzes the tips and refers leads to the appropriate enforcement authorities. Statistics of note (January 24, 2005 – April 30, 2005):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.228 million hits to the website since launch compared to 871,000 before launch</li> </ul> |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total reports rose from 350 to 1394</li> <li>• Reports of child pornography increased from 268 to 1148</li> <li>• Reports of luring (children enticed to meet a stranger) rose from 30 to 67</li> <li>• Reports from British Columbia increased from 21 to 114, Ontario – from 69 to 191, Nova Scotia – from 3 to 17</li> <li>• Top four reporting provinces – Ontario, British Columbia, Quebec and Alberta</li> <li>• Requests for education and information increased from 51 to 149</li> </ul> <p>(The comparisons are for the same number of days (98) prior to the national launch when the tipline operated as a pilot project)</p>  |
| Provide policy development and coordination support for the Integrated Market Enforcement Teams (IMETs) mandated to detect, deter and prevent capital market fraud. | Maintain investor confidence in Canada's publicly-traded companies and capital markets through effective oversight and enhanced coordination among partners in the IMETs initiative – <i>start date 2003-04, ongoing</i> | <p>Enhanced the accountability and management of the IMETs initiative by establishing an Executive Council with a mandate to provide national coordination and strategic direction as the initiative is rolled out across Canada. Executive Council is composed of senior level representatives from key federal departments/agencies: Justice Canada, Finance Canada, RCMP, and PSPEC. During 2004-05, the Council met on two occasions.</p> <p>Liaised with the securities industry to: a) enhance coordination of enforcement efforts between private industry and law enforcement; and, b) ensure that their views are taken into consideration.</p> <p>On-going coordination and oversight of the initiative's performance measurement and evaluation activities.</p> |
| Policy support for the Canada Border Services Agency including ongoing implementation of the Smart Border Action Plan.  | Effective policy coordination on issues of border management – <i>start date December 2003, ongoing</i>  | <p>Continued effective policy coordination with CBSA and other Portfolio and public safety oriented departments/agencies (on-going).</p> <p>Worked with government partners to ensure the effective implementation of both the Smart Border Action Plan, and its successor, the Security and Prosperity Partnership (<a href="http://www.psepc.gc.ca/publications/news/2005/20050627_e.asp">http://www.psepc.gc.ca/publications/news/2005/20050627_e.asp</a>) for North America (on-going).</p> <p>Related accomplishments include:</p> <p>1) securing funding for the Container Security Initiative (CSI) (February 2005) and on-going analysis of potential ports for Canadian deployment under the CSI; 2) signing of</p>   |



|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>Canada-U.S. Letter of Intent on radio interoperability (October 2004) and engagement of provinces/territories in the development of a national strategy aimed at enhancing radio interoperability in Canada and with the U.S. (on-going); <i>and</i>, 3) negotiated security priorities for the trilateral Security and Prosperity Partnership launch (March 2005).</p> <p>Ensured ongoing collaboration on common cross-border crime issues by law enforcement and justice officials through the annual Canada-U.S. Cross-Border Crime Forum (<a href="http://www.psepc.gc.ca/publications/news/20041022_e.asp">http://www.psepc.gc.ca/publications/news/20041022_e.asp</a>).</p> <p>Results include: 1) completion of the Canada-U.S. joint Threat Assessments on Drugs (<a href="http://www.psepc.gc.ca/publications/policin g/drug_threat_e.asp">http://www.psepc.gc.ca/publications/policin g/drug_threat_e.asp</a>) and Identity Theft (<a href="http://www.psepc.gc.ca/publications/policin g/identity_theft_e.asp">http://www.psepc.gc.ca/publications/policin g/identity_theft_e.asp</a>) and a joint public advisory on Internet "phishing" (<a href="http://www.psepc.gc.ca/publications/policin g/phishing_e.asp">http://www.psepc.gc.ca/publications/policin g/phishing_e.asp</a>); 2) Agreed to host a forum addressing issues related to First Nations communities and the Canada-U.S. border, with a follow-up action plan to be developed (on-going); <i>and</i>, 3) initiated an assessment on Human Trafficking (on-going).</p> |
| <p>Coordinate the work of, and provide policy and research support to, the National Coordinating Committee (NCC) on Organized Crime, including its subgroups and regional committees; serve as Chair of the NCC.</p> | <p>Enhanced coordination, policy development and information sharing among key government, police and prosecutorial stakeholders involved in the domestic fight against organized crime – <i>bi-annual meetings of the NCC</i></p> | <p>Continued coordination, logistics, and provision of substantive input for: 1) the NCC bi-annual plenary meetings, held in May and December 2004; <i>and</i>, 2) the NCC Executive Committee meeting held in November 2004.</p> <p>The 2004 NCC meetings examined general governance (this included setting broad strategic goals) and set to guide the allocations of resources. In addition, initial work commenced on a broad valuation framework and on a communications strategy. The NCC also reviewed sub-sector strategies to address specific harms, for example:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Illicit drugs (including Marijuana Grow Operations and precursor chemicals)</li> <li>• Economic crimes (financial fraud, money laundering and identity theft);</li> <li>• Counterfeit goods;</li> <li>• Human smuggling and trafficking;</li> <li>• Contraband (alcohol and tobacco);</li> <li>• Street gangs; <i>and</i>,</li> <li>• Auto theft.</li> </ul>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Support the First Nations Organized Crime Initiative.   | Increased intelligence development and information sharing through enhanced partnership between First Nations police, RCMP and other Canadian and American law enforcement agencies in fully integrated multi-agency organized crime task forces, such as Integrated Border Enforcement Teams (IBETs) – <i>start date 2001-02, ongoing</i> | <p>Contributed to the development of stronger relationships and enhanced intelligence sharing between the RCMP, First Nations Police Services and other law enforcement agencies.</p> <p>First Nations officers increased their intelligence development and criminal investigations skills through formal and informal (i.e., on the job) training.</p> <p>Although in its very early stages, the Initiative is having an impact on organized crime in and around First Nations communities, notably in Québec, through the Aboriginal Combined Forces Special Enforcement Unit.</p> <p>In some areas, skills and knowledge being gained by First Nations officers participating in the FNOC initiative is being transferred to officers in their home police service. Interestingly, in some instances, this is occurring before their participation in the FNOC initiative ends.</p> <p>The evaluation of this initiative commenced in 2004 (on-going).</p> |
| Coordinate strategic planning and evaluation activities for the Integrated Proceeds of Crime (IPOC) Initiative. | Enhanced capacity to determine and support optimum targeting of resources and funding options – <i>in 2004</i>   | <p>The 2005 Budget allowed only \$117M for this initiative over the next five years which represents a reduction in available resources for the IPOC units. In light of the funding differential, strategies were developed to ensure a satisfactory level of service amongst the IPOC units. It is anticipated that funding options will be developed in the upcoming fiscal year.</p>  |
| Serve as Chair of CICAD (Inter-American Drug Abuse Control Commission) of the Organization of American States.  | Enhance Canada's leadership role in the Americas in the area of drug control; promote Canadian public safety interests and encourage a balanced approach to reduce the supply and demand of illicit drugs – <i>Chair CICAD until November 2004 and continue active participation beyond 2004</i>   | <p>The following CICAD projects were funded by PSEPC:</p> <p>In Peru, a technical training seminar on the control of chemical substances was held at the Andean Regional Counter Drug Intelligence School. Seventeen law enforcement officers participated from the Andean sub-region (Bolivia, Brazil, Chile, Columbia, Ecuador, Peru, and Venezuela).</p> <p>An "Organization of American States (OAS) Symposium on Border Management: a Dialogue on Cross-Border Cooperation and Border Integrity" was held in Vancouver with representatives attending from 30 of the 34 OAS countries. The symposium: a) facilitated the sharing of best practices in the area of cooperative border management; and, b) identified hemispheric challenges associated with preventing and countering terrorism, drug trafficking, and transnational organized crime.</p>  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | An "Effective Substance Abuse Programming for Offenders" workshop was held in St. Lucia with officials from 8 OAS member states. As a result of the workshop, each 'country team' determined priority areas for improving offender services, including an action plan and next steps.  |
| Coordinate policy development, strategic planning and support for the National DNA Data Bank. | Coordinated, strategic approach to policy development for key government initiatives – ongoing; <i>Parliamentary review of the National DNA Data Bank legislation in 2005</i> | Enhancements to the DNA legislation were enacted in May 2005 (Bill C-13). These enhancements broadened: a) the range of crime scene DNA that can be collected; and b) the types of offenders (including previously convicted offenders) whose DNA can be entered into the National DNA Databank.<br><br>Parliamentary review of the National DNA Databank legislation is expected to commence in 2005. |

### Partners

The integration of public safety tools and resources requires collaboration among many levels of government and across a broad range of key stakeholders. Canadians rightly expect their governments to work together on issues of public safety, to reach swift consensus on plans of action and to take the appropriate steps in laying out clear responsibilities and priorities. The Department works with key federal, provincial, territorial and municipal governments as well as non-governmental organizations on issues of policing, law enforcement and integrated justice information including:

#### *Domestic*

RCMP, CSIS, CBSA, CSC, NPB, CAFC, Foreign Affairs Canada, Justice Canada, Transport Canada, Health Canada, Citizenship and Immigration Canada, FINTRAC, Public Works and Government Services Canada, Canadian Centre for Justice Statistics, Canadian Association of Chiefs of Police, Canadian Professional Police Association and the Canadian Association of Police Boards.

#### *International*

The Department participates in and provides policy and research support to forums that advance partnership and coordination. For example: the G8 Lyon-Roma/Anti-Crime and Terrorism Group and its sub-groups on the issue of organized crime through the Canada-U.S. Cross-Border Crime Forum, the National Coordinating Committee on Organized Crime, and on money laundering through the Financial Action Task Force. The Department also chairs a number of these fora.

Other international partners include: U.S. Department of Homeland Security, U.S. Department of Justice, U.S. State Department, U.S. Office of National Drug Control Policy, Organization of American States, the G8, United Nations and the European Union.



## COMMUNITY SAFETY THROUGH PARTNERSHIPS

**Innovative strategies and better tools for law enforcement to respond to organized crime and other criminal activities in both the domestic and international context.**

### **How is this important to Canadians?**

Canada has made significant progress over the past ten years in its response to crime. The rate of incarceration has continued to decline over the years and the majority of conditional releases (day parole, full parole and statutory release) are successfully completed. Despite strong evidence that our corrections release system works well, improvements are planned to strengthen its effectiveness in contributing to the safety of Canadians and their communities.

To ensure a balanced and comprehensive approach to community safety, the Department has allied its policy and research capacity in corrections and criminal justice with its operation of the First Nations Policing Program and the National Crime Prevention Strategy. This approach maximizes the contributions of front-line community policing to reducing social disorder and fear of crime with the positive attributes of locally derived solutions to crime and victimization through social development. In this way, community safety is achieved through sustainable partnerships where systems of evaluation and knowledge dissemination are put in place to support continued advancement and collective well-being.

### **Resource Allocation**

| <b>Planned Spending<br/>(\$ 000's)</b> | <b>Total Authorities<br/>Received</b> | <b>Actual Expenditures</b> | <b>FTEs</b> |
|--|---------------------------------------|----------------------------|-------------|
| 167,552.6                              | 158,067.3                             | 155,240.6                  | 197.0       |

**Major initiatives and programs in support of community safety through partnerships include:**

- **National Crime Prevention Strategy** – aims to reduce crime and victimization through a "crime prevention through social development" approach, emphasizing the need to focus on those factors that put individuals at risk including family violence, drug abuse and school problems. In 2004-05, the NCPC underwent a renewal process of its National Strategy, which included a broad consultation with its key partners and stakeholders.
- **First Nations Policing Policy** – facilitates the negotiation and implementation of cost-shared funding arrangements through tripartite agreements between the federal and provincial/territorial governments and First Nations.
- **Effective Corrections** – aims to improve public safety by enhancing strategies to support the safe reintegration of offenders in the community including strategies focused on Aboriginal offenders and their communities as well as innovative restorative justice approaches.

### **Operational Priorities**

- Ongoing provision of evidence-based, research-supported correctional policies
- Strong partnerships with Aboriginal peoples through enhanced governance capacity
- Providing communities with the tools, knowledge and support they need to address the root causes of crime at the local level

## COMMUNITY SAFETY THROUGH PARTNERSHIPS

### Corrections and Criminal Justice

| Planned activities   | Expected results and timelines  | Outcomes / Results Reported   |
|--|---|---|
| Address the over-representation of Aboriginal Canadians in the criminal justice system through the development of holistic healing models of justice and corrections in Aboriginal communities | Increased community capacity to work with victims, offenders and families through training and gatherings on relevant topics – <i>ongoing</i>   | 25 Aboriginal community members from two First Nations and a provincial Métis organization received training in a variety of issues to advance community healing strategies; research was completed with the Métis Nation of Saskatchewan to ascertain their capacity to implement a community corrections and healing strategy; a total of nine gatherings on issues such as community mobilization and healing within a Christian context were held.  |
|  | Dissemination of knowledge gained through pilot projects to Aboriginal communities and organizations, other levels of government and universities – <i>ongoing</i>  | Publication and distribution of the new report to over 400 people and made available on the Internet; publication of one chapter of a book on Aboriginal research; presented research findings at five regional, national or international conferences and at three Universities.   |
|  | Coordinated federal support and the demonstration of community-based holistic healing models, through the Assistant Deputy Minister Steering Committee on Community Stability and wellness and other venues - <i>ongoing</i>  | Continued coordination and support to two community healing projects and implemented three new projects with other federal and provincial/territorial partners one of which under the aegis of the ADM Steering Committee.  |
| Support initiatives that strengthen effective corrections, including research on community supervision of sex offenders, the impact of pre-sentence reports, and case management in probation  | <p>Publication of research reports on the Dynamic Supervision of Sex Offenders Project, the Pre-sentence Report Project and the Effective Case Management in Probation Study – <i>in 2004</i></p> <p>Enhanced public education on correctional issues – <i>ongoing</i></p> <p>More successful</p> | <p>The Sixth Interim Report of the Dynamic Supervision Project was prepared on November 1, 2004 and sent to all jurisdictions. Data analyses for the Pre-sentence Report Project were completed and the final report drafted in March 2005. The Effective Case Management in Probation Study was completed, and the report published in 2004 (see Department's Web Site).</p> <p>A report presenting trends in public confidence in the criminal justice system was published in November 2004.</p> <p>The Corrections and Conditional Release Statistical Overview, which provides statistical information on the system for a lay audience,</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | integration of offenders through improved reintegration programs and limiting over-reliance on incarceration – <i>ongoing</i>  | was published in December 2004 (see Department's Web Site)   |
| Support implementation of the national sex offender registration system  | Continued assistance to our F/P/T partners with the implementation of a new initiative that assists police in their investigation of crime by providing them with important information about sex offenders, including helping to locate known sex offenders – <i>proclamation of Bill C-16 by Fall 2004</i> | Bill C-16 establishing the national Sex Offender Information Registry came into force December 15, 2004. Continuing consultations assisted FPT partners in initial implementation stages and the Department of National Defence in drafting parallel legislation to encompass armed forces personnel |
| Develop amendments to the <i>Corrections and Conditional Release Act</i> (CCRA) to maintain its effectiveness and responsiveness.                | A robust and sound legislative framework for corrections that continues to make public safety its paramount consideration – <i>2004/05</i>   | Developed a number of legislative amendments to the CCRA, which are expected to be tabled in 2005-2006.  |
| Consultations with victims' organizations on strategies to improve the response to victims including mechanisms to meet their information needs. | Improved policies and practices vis-à-vis victims' involvement in the corrections and conditional release stage – <i>ongoing</i>   | Consulted with victims and victims' organizations during the year and strengthened PSEPC's partnership with them.  |
| Re-introduction of legislative proposals to further support victims within the criminal justice system   | Improvements to the criminal justice system with emphasis on responding to the needs of victims – <i>2004/05</i>   | Developed a number of legislative amendments to the CCRA, which were designed to better meet the needs of victims and which are expected to be tabled in 2005-2006.  |
| Implementation and evaluation of pilot projects to demonstrate the application of restorative processes in criminal justice.                     | Analyses and reports that monitor the changing face of corrections populations, including aging offenders and those serving long or indeterminate sentences - <i>ongoing</i>   | Data analyses completed and final report in preparation for the Collaborative Justice Project in March 2005.   |
| Consultation with other departments and  | Implementation of demonstration projects   | Two restorative justice demonstration projects – one involving community justice forums as an  |



| stakeholders to provide an evaluation of current restorative justice policies and initiatives.                      | that test innovative models and approaches to restorative justice  | alternative to processing through the courts and the other involving victim-offender meetings post-sentence – are under way and being evaluated.   |
|---|--|--|
| Crime Prevention  |  |  |
| Planned activities  | Expected results and timelines   | Outcomes / Results Reported  |
| Support initiatives that strengthen and increase the capacity of communities to respond to crime and victimization. | Increased community involvement in crime prevention initiatives and the development of local solutions to crime and victimization – <i>ongoing</i> | <p>In fiscal year 2004-05, the NCPC supported 509 projects in 261 communities. In 2004-05, the NCPC has pursued its works across Canada in both urban and rural settings and in Northern and remote locations. The NCPC continues to build on partnerships, working in collaboration with F/P/T and municipal officials; health, justice, employment, housing, private, academic and voluntary sectors; and organizations serving youth, seniors and First Nations, Métis and Inuit people.</p> <p>Through the provision of information, tools, training and resources the NCPS is able to assist communities to design and implement crime prevention projects. In these ways, the NCPS supports community initiatives that concentrate on results that matter to Canadians, including safer homes, schools and neighborhoods.</p> <p><b>NCPC funding programs</b><br/>The NCPC has five funding programs which are the core elements of the National Crime Prevention Strategy. The funding programs are:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The <b>Business Action Program on Crime Prevention (BAPCP)</b> invites the private sector to become an active partner, leader and resource in crime prevention.</li> <li>2. The <b>Community Mobilization Program (CMP)</b> helps communities to develop and implement grassroots strategies to prevent crime and victimization by addressing their root causes at the local level.</li> <li>3. The <b>Crime Prevention Investment Fund (CPIF)</b> identifies "what works, what doesn't and why" in crime prevention. CPIF supports selected Canada-wide demonstration projects and encourages the sharing of information about crime prevention initiatives across Canada.</li> <li>4. The <b>Crime Prevention Partnership Program (CPPP)</b> supports the involvement of non-governmental organizations that can contribute to community crime prevention through the development of information, tools</li> </ol> |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <p>and resources. Results are applied across the country and are intended to facilitate community participation in all phases of crime prevention.</p> <p>5. The <b>Crime Prevention Strategic Fund (CPSF)</b> supports projects that demonstrate the movement from independent and sometimes isolated crime prevention projects to more strategic, broad strategies that will contribute to knowledge and action on sustainable crime prevention through social development.</p>   |
| Encourage and support the participation of other levels of government, non-governmental organizations and private sector partners in crime prevention.    | Increased coordination and integration of initiatives and policies in response to crime and victimization – <i>ongoing</i> | <p>As part of federal government's renewal process for the National Crime Prevention Strategy, the NCPC organized in the fall of 2004 a series of internal and external consultations with key partners and stakeholders, which included the provincial and territorial governments. Over 300 key partners and stakeholders were consulted and expressed an overall broad support for the renewal of the Strategy as proposed with an endorsement for a continued federal leadership role in crime prevention through the National Strategy.</p> <p>A Policy on Crime Prevention Through Social Development for Métis, Inuit and First Nations Communities On and Off Reserve was finalized. This aboriginal policy document was done in consultation with national and provincial aboriginal groups among others. It provides details funding guidelines for Aboriginal-related crime prevention projects.</p> <p>The National Strategy continues to make significant contributions to Canada's social policy objectives, as it continues its involvement in 16 federal initiatives including the Urban Aboriginal Strategy, A New Deal for Cities and Communities, the National Homelessness Initiative, the Youth Justice Initiative and the Family Violence Initiative.</p> |
| Support research and demonstration projects that identify key lessons and best practices to provide essential direction for crime prevention initiatives. | Effective and sustainable crime prevention strategies that meet the needs of communities across Canada – <i>ongoing</i>    | <p>In an ongoing effort to provide informative and transferable reporting information, the NCPS continues to produce reports that translate individual project outcomes and lessons learned into practical and useable information. In addition, efforts are underway to collect more results-based and outcomes-focused information from project participants and to develop a tri-level evaluation framework for the Comprehensive Communities Initiative (CCI).</p> <p>Strategic support and resources has been allocated to various regions across the country</p>  |

|                      |           |   |
|----------------------|-----------|---|
|                      |           | <p>to advance comprehensive and more integrated approach to build safer communities, including British Colombia, Ontario, Atlantic, Manitoba and Quebec. In this regard, this strategy, in concert with others, is committed to supporting approaches that promote effective and collaborative prevention strategies.</p> <p>The NCPC is supporting geocoding of crime data at the neighbourhood level in six cities to allow for a better understanding of the geographic distribution of crime and the factors associated with it (Regina, Montreal, Halifax, Edmonton, Winnipeg, Thunder Bay).</p> <p>The NCPC values knowledge development and dissemination and supports evidenced-based projects that identify what works and what doesn't. With this focus, the NCPC did complete in 2004-05 the data mining of 27 completed demonstration projects. It also produced "Fact sheets" containing project results and lessons that are scheduled to be disseminated in the fall of 2005 via the NCPC web site. The NCPC has also developed a plan to disseminate project results to Canadian and is planning to develop further knowledge products in 2005-06.</p> <p>International partnerships are maintained on an ongoing basis; thereby enhancing knowledge of the Canadian experience and understanding of internationally accepted crime prevention practices. Canada's vision for a balanced approach to crime prevention reflects international trends followed by other countries including the United Kingdom, Sweden, Australia and several United States jurisdictions.</p> <p>A special edition of the Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice on National and International Perspectives on Crime prevention has been prepared for marking the 10<sup>th</sup> anniversary of the launch of the National Crime Prevention Strategy and of the International Centre for the Prevention of Crime (ICPC). This collaborative effort with Canadian Universities, criminal justice association and the ICPC reflects a desire and need to share the knowledge what has been learned from experiences in this field and to benefit from initiatives undertaken in other jurisdictions across the world (including Australia, Finland, France, South Africa, the US and the UK).</p> |
| Develop products and | Increased | The NCPC continued to develop strong  |



|   |   |   |
|---|---|---|
| mechanisms to support the promotion of the National Crime Prevention Strategy (NCPS) and dissemination of NCPS products, information and resources. | understanding of “what works” in crime prevention among key partners and community stakeholders, as well as increased public awareness of effective strategies to respond to crime and victimization – <i>ongoing</i> | <p>accountability controls during the review period. The NCPC finalized the Summative Evaluation of the Expansion of Phase II of the NCPS and developed an Accountability, Risk and Audit Framework (ARAF) governing the NCPS to strengthen accountability.</p> <p>The Grants and Contributions Information Management System (GCIMS) was fully implemented in 2004-05. This system supports the consistent reporting of project outcomes and performance measurement indicators.</p> <p>In 2004-05, the NCPS continued to promote awareness of crime prevention issues and initiatives among the public, as well as to specific audiences of stakeholders. Staff of the National Crime Prevention Centre participated in, and shared information at, more than 150 public education events, workshops and announcements, altogether attended by more than 8000 people, representing countless organizations. The NCPC participated in several horizontal federal initiatives to help disseminate information on crime prevention, including the publication of two articles in the journal <i>Horizon rural</i>, distributed to 445 000 people across the province of Quebec.</p> <p>NCPC’s support of the International Centre for the Prevention of Crime (ICPC) aids in the development of products to support crime prevention within Canada and internationally. This includes a website and monthly newsletters (<u>International Centre for the Prevention of Crime</u>).</p> |
|---|---|---|

#### Aboriginal Policing Directorate

| Planned activities   | Expected results and timelines  | Outcomes / Results Reported   |
|--|---|---|
| Negotiate and renew effective, accountable and culturally appropriate First Nations policing agreements.   | Access by First Nations communities to effective, professional and culturally appropriate First Nations policing services within available resources – <i>ongoing</i> | In 2004 -2005, the Aboriginal Policing Directorate (APD) negotiated the renewal of First Nations Community Police Services (FNCPS) frameworks in Alberta, New Brunswick, Nova Scotia, Prince Edward Island, Saskatchewan and Yukon. Excluding on-going agreements, 52 amendments to extend agreements were negotiated and 25 automatic extensions were processed. |
| Promote a higher standard of governance and accountability through leadership and training initiatives; accountability and monitoring activities | Increased awareness of responsibilities and obligations of the police governing authorities – <i>ongoing</i>  | Funded funded two Police Governing Authority Workshops Authority Workshops. The first in June 2004 focused on unionization, collective bargaining and financial stewardship; the second in January 2005 focused on staffing issues, crime prevention, recent First Nations police governance research and roles and responsibilities.                             |

|   |   |   |
|---|---|---|
| and improved information sharing.   |   | <p>Funded the First Nations Police Governing Authorities Steering Committee (FNPGA) to hire a consultant for the development of training modules to assist self-administered police commissions on their Roles and Responsibilities for First Nations Police Commissions, Financial Stewardship and Staffing.</p> <p>Funded the FNPGA to develop and distribute a bi-annual newsletter for all self-administered police commissions. The first addition was distributed in January of 2005.</p> <p>An extension for completion of the evaluation was granted for March 31, 2006.</p> <p>APD has completed a total of seven financial audits in 2004-05 through Consulting and Audit Canada (CAC). These audits were aimed at evaluating the internal control system and financial operations of the recipient and to ensure that all financial and non-financial terms of the contribution agreement were met.</p>  |
| Promote the consideration of policing and public safety in broader First Nations initiatives across government. | Enhanced performance measurement and evaluation through the implementation of a Results-based Management and Accountability Framework – 2004-05 | <p>Improved federal integration of knowledge and experience in the development of appropriate tools, resources and partnerships to ensure public safety in Aboriginal communities – <i>ongoing</i></p> <p>APD participated in the interdepartmental initiative led by Treasury Board Secretariat to develop an Aboriginal Horizontal Framework that presents a picture of Aboriginal programming across the federal government. APD was instrumental, along with partners in PSEPC's Community Safety and Partnerships Branch and PSEP portfolio agencies, in having "Safe and Sustainable Communities" developed in to one of seven themes of the Aboriginal Horizontal Framework.</p> <p>The Assistant Deputy Ministers' Aboriginal Community Stability and Wellness (ACSW) Committee provides a federal horizontal approach to efforts that seek to improve safety and wellness in Aboriginal communities. During 2004, the five pilot sites proceeded at differing stages of development according to the individual community's needs and capacity. One of the most advanced pilots is testing a one-window approach to project funding through the use of one funding agreement and reporting structure.</p> <p>Under the First Nations Policing and Crime Prevention (FNPCP) fund, funded through the National Crime Prevention Strategy's Crime Prevention and Public Safety Initiative, the Aboriginal Policing Directorate funded several crime prevention projects in partnership with First Nations police services and organizations</p> |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | to encourage and facilitate safer, healthier and more sustainable First Nations communities. All the projects illustrated their ability to promote social development through community-based policing projects, increase community capacity and participation in crime prevention activities, assist in the development of safe, sustainable communities and demonstrate the potential to encourage and facilitate partnerships. |
| Enhance policing for Aboriginal people off-reserve through partnership activities that sensitize police services to Aboriginal culture and issues. | Improved relations between urban Aboriginal people and police services – <i>ongoing</i> | PSEPC, in partnership with provinces, municipalities, police and Aboriginal communities, developed and coordinated limited activities to enhance policing for Métis and other Aboriginal peoples living outside of the First Nations and Inuit communities. One such example was the support of the Missing Women's Task Force. Funding was used to secure space to be used for counseling and support for victims' families.     |

## Partners

The achievement of community safety requires the engagement of a broad range of partners across many levels of government and particularly across many communities and cultures.

### *Domestic*

CSC, NPB, RCMP, Office of the Correctional Investigator, Health Canada, Justice Canada, Indian and Northern Affairs Canada, Fisheries and Oceans Canada, provincial/territorial and municipal governments, First Nations police services, First Nations Chiefs of Police Association, Band/Tribal Councils, Elders, community leaders, Assembly of First Nations, Associations des services de réhabilitation sociale du Québec, Block Parent Program of Canada, Canadian Association of Chiefs of Police, Canadian Association of Elizabeth Fry Societies, Canadian Criminal Justice Association, Canadian Council on Social Development, Canadian Council for Ministers of Education, Canadian Public Health Association, Canadian Training Institute, Church Council on Justice and Corrections, Concerned Children's Advertisers, Congress of Aboriginal Peoples, Inuit Tapirisat of Canada, Federation of Canadian Municipalities, John Howard Society of Canada, International Crime Prevention Centre, National Associations Active in Criminal Justice, National Joint Committee of Senior Criminal Justice Officials, Conflict Resolution Network Canada, Pauktuutit Inuit Women's Association, Prison Arts Foundation, St. Leonard's Society of Canada, Salvation Army Correctional and Justice Services, Seventh Step Society of Canada, Métis National Council, Native Women's Association of Canada and National Association of Friendship Centres.



## EFFECTIVE AND EFFICIENT PORTFOLIO LEADERSHIP

### How is this important to Canadians?

Setting a new strategic direction in any organization is never an easy task. However, the creation of PSEPC presents a unique opportunity to align the strengths of several organizations into one cohesive whole. A unified federal Department of Public Safety and Emergency Preparedness requires strong strategic direction and a cohesive, service-oriented approach to corporate management. Both of these aims bring together into one common element the need for a strong structure that adds strategic value to the work of other departmental branches and coordinates in an appropriate and balanced way the policy linkages between the Department and the Portfolio Agencies. Effective and efficient portfolio leadership is a critical function within a large and diverse range of public policy spheres. From corrections and criminal justice to policing and law enforcement, national security and emergency preparedness to border control and crime prevention, a portfolio of this size and scope needs cohesion brought to bear in its aims, its voice and its activities.

### Resource Allocation

| Planned Spending<br>(\$ 000's) | Total Authorities<br>Received | Actual Expenditures | FTEs  |
|--------------------------------|-------------------------------|---------------------|-------|
| 37,949.7                       | 52,772.6                      | 48,090.7            | 235.0 |

### Operational Priorities

- The setting of a unified strategic direction for PSEPC
- Timely and responsive support to the Minister, Deputy Minister and senior management
- The ongoing implementation of the Management Accountability Framework, bringing together the frameworks of modern comptrollership, human resource modernization and Government On-Line

| EFFECTIVE AND EFFICIENT PORTFOLIO LEADERSHIP  |   |   |
|---|---|---|
| Strategic Policy and Intergovernmental Affairs  |   |   |
| Planned activities  | Expected results and timelines  | Outcomes / Results Reported   |
| Implementation of structures and processes for horizontal collaboration across policy branches, both at the senior management and middle management/officer levels. | Appropriate and balanced coordination of departmental and portfolio policy initiatives – <i>ongoing</i> | <p>Establishment of Director-General policy and planning committee.</p> <p>The ADM-level Planning and Priorities committee, composed of ADMs from PSEPC and the Portfolio agencies, continued to meet and confirmed four long-term strategic priorities for the Portfolio as a whole.</p> <p>Ad-hoc ADM-level working groups established to coordinate initiatives across portfolio policy centres.</p> |
| Implementation of a strategic planning process that integrates environmental scanning, research, policy and evaluation components.                                  | Sustained, integrated framework for effective priority setting and decision-making – <i>ongoing</i>     | <p>Held facilitated workshops to produce an environmental scan that was tabled before Departmental and Portfolio ADMs.</p> <p>Environment scan identified several issues, including the importance of addressing Canada-</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | U.S. things, as priorities.<br><br>Continued development of evaluation components in the Management Accountability Framework.   |
| Development of an integrated 5-year strategic plan for PSEPC, providing a reference point for shared public understanding of the Department's roles, responsibilities and services.      | Improved public awareness and understanding of PSEPC, both domestically and internationally, leading to increased credibility, effectiveness and sound priority development – <i>by 2006</i>   | Continued integration of planning and priority-setting activities across the Department.  |
| Development of structures and processes for coordinated Portfolio collaboration on matters of public safety policy.  | Enhanced integration of policy efforts, providing a cohesive approach to priority-setting, the identification of common issues, ways of working together and the provision of consistent support to the Minister – <i>ongoing</i>                              | The development of the Planning and Priorities Committee continues, with two retreats being held to assess and confirm long-term priorities.<br><br>Following the Cormier Report, began discussions to create a dedicated research unit in PSEPC.<br><br>Creation of ad-hoc groups to facilitate portfolio-wide coordination.<br><br>Portfolio-wide coordination of implementation of initiatives associated with the National Security Policy.   |
| Provision of strategic policy advice on cross-cutting issues of public safety, including the impact of international treaties, conventions and other obligations of the PSEPC Portfolio. | Maintenance of horizontal linkages across the public safety sector, assurance that PSEPC meets its domestic and international obligations, and the provision of coherent policy advice to the Minister, Deputy Minister and senior management – <i>ongoing</i> | Portfolio-wide coordination of input to key international treaties and UN initiatives, including the <i>International Convention Against Torture</i> , UN Working Group on Arbitrary Detention, Visit of UN Special Rapporteur on the Situation of Human Rights of Indigenous People in Canada and the 11 <sup>th</sup> UN Congress on Crime Prevention and Criminal Justice (Bangkok Thailand, April 2005).<br><br>Support to Deputy Ministers Committee on Human Rights, including provision of advice on emerging international human rights files such as <i>Enforced Disappearances</i> and <i>Alternatives to Removal</i> .<br><br>Departmental review and advice on the preparation and release of the Government's International Policy Statement (April 2005). |
| Exercise leadership in the coordination and strategic analysis of intergovernmental affairs for PSEPC.   | Efficient coordination of intergovernmental operations; provision of concise and coherent policy advice for the Minister, Deputy Minister and senior management when   | Support the Deputy Minister by providing research advice, and identifying priorities and knowledge gaps in her role on the Justice Information Council.<br><br>Ensure that data and information supports the Department's evidence-based policy- and decision-making.   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | engaged with federal/provincial/territorial and international counterparts – <i>ongoing</i>  | <p>Coordination of first meeting of federal-provincial-territorial Ministers responsible for Emergency Management (EM) in over 10 years and first-ever joint meeting of federal-provincial-territorial Ministers responsible for EM and Justice (Ottawa, January 2005).</p> <p>Facilitation of several Deputy and Ministerial-level bilateral meetings with key provincial-territorial, US and other international counterparts, including G8 Justice and Home Affairs Ministers Meeting (Washington, May 2004).</p> <p>Enhanced bilateral working relationships with the US Department of Homeland Security (DHS), including coordination of biannual meetings between DHS and PSEPC senior officials (Washington, April 2004 and Ottawa, September 2004).</p> |
| Dissemination of public safety information through strategic communications.   | Responsive and informative public communications tailored to the information needs of particular audiences (e.g. national, regional, local) – <i>ongoing</i>             | <p>Reviewed and revised corporate information products that provide insight into the role and responsibilities of the Department.</p> <p>Developed material for a new PSEPC website based on focus group results for re-launch in autumn 2005.</p> <p>Provided online vehicles for public consultation.</p>   |
| Development of enabling legislation to establish the new Department of Public Safety and Emergency Preparedness.   | Enabling statute for Public Safety and Emergency Preparedness Canada – <i>passage by Winter 2005</i>   | Enabling legislation, Bill C-6, obtained Royal Assent March 23, 2005.   |
| Supporting the Minister and Deputy Minister in the discharge of their responsibilities for the Portfolio in Parliament and Cabinet, including the preparation of the Minister for Question Period and appearances before Parliamentary and Cabinet Committees. | Sustained support and strategic advice to the Minister and Deputy Minister in the discharge of their Parliamentary and Cabinet responsibilities – <i>ongoing</i>         | <p>Prepared materials for the Minister and Deputy Minister to support their respective appearances before House of Commons and Senate Committees on National Security on Bill C-6.</p> <p>Timely provision of Question Period Notes and Briefing Notes to Minister and Deputy Minister.</p>   |
| Implementation of the Cross-Cultural Roundtable on Security, composed of members of Canada's diverse and pluralistic communities.  | Establish ongoing dialogue with key non-governmental stakeholders to improve understanding on how to manage security interests in a diverse society; promotion of mutual | The table was established in February, 2005.  |



|   |   |  |
|---|---|--|
|   | respect and understanding - <i>in 2004/05</i>   |  |
| <b>Corporate Management</b>   |   |  |
| Modernization of human resource management; implementation of a direct service delivery model for departmental branches and the development of a three-year modernization plan that emphasizes continuous learning, diversity, official languages, values and ethics. | Human resource strategy that allows the Department to continue to attract, develop and retain highly qualified individuals into the Public Service, representative of Canadian society with the skills, attitudes, creativity and values needed to fulfill the PSEPC mandate - <i>ongoing</i> | Department in 2004/05 established, classified and staffed the new departmental branch structures to support the mandate and core activities of the new Department. Throughout the Department's process of transition, there was a continued focus on meeting our legislative requirements in labor relations, corporate staffing, employment equity and official languages as well as supporting and promoting continuous learning and development, diversity, official languages, values and ethics and succession planning.  |
| Implementation of the Action Plan on Modern Comptrollership, including a risk management framework, based on the results of the Capacity Assessment.  | Enhanced integration of financial and non-financial performance information, the application of sound risk management strategies, appropriate levels of control and values and ethics into everyday management decisions - <i>ongoing</i>   | Financial management information and services were integrated from the former Solicitor General, OCIEP and NCPC. A business planning process was developed to ensure the strategic coordination and management of priorities and resources across the new Department, facilitating reallocation as required. The Department enhanced portfolio financial management coordination specifically in the areas of government-wide reallocation exercises and alignment of portfolio priorities and related resource requirements.  |
| Development of Results-based Management Accountability and Audit Frameworks for policy initiatives.   | Strengthened management commitment for measuring, reporting and evaluating initiatives - <i>ongoing</i>   | The Department initiated the development of Results-based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) and/or Risked-Based Audit Frameworks (RBAFs) for the National Crime Prevention Strategy, the Research Fellowship in Honour of Stuart Nesbitt White and the Joint Emergency Preparedness Program. These frameworks provide a plan for managing the ongoing performance of the initiatives and measuring/evaluating results. In addition, several audits of departmental contribution agreements were undertaken last fiscal year. Audit reports can be found on the departmental web site. |
| Government On-Line - continue the development of the Public Safety Portal through the integration of provincial, municipal and NGO information; organization of information by client   | Increased access for Canadians and their communities through a single window to a broad range of public safety information without the need to understand the complex jurisdictional  | The Public Safety Portal now provides safety related information from various federal, provincial and municipal governments in Canada, as well as selected NGOs and international government organizations, approximately 60 organizations in total. The information is organized by category and topic, by subject (A-Z listing), by audience (e.g. Aboriginal peoples, Kids, Parents, Seniors, Teachers and Youth), and geographic area  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| group (e.g. parents, children) and geographic area; and creation of a multi-jurisdictional safety network. | breakdown of responsibilities for public safety in Canada - <i>in progress</i> | (through a new "In My Community" button). Increased access is demonstrated by the 53% increase in site traffic achieved from March 2004 to March 2005. |
|--|--|--|

### Partners

To achieve an effective and efficient Portfolio management relationship, the Department will work closely with the Portfolio Agencies and Central Agencies including the Privy Council Office, Finance Canada, Treasury Board Secretariat, Public Service Commission, Public Service Human Resources Management Agency of Canada, and Public Works and Government Services Canada.

## FINANCIAL PERFORMANCE

**Financial Table 1**

| <b>Comparison of Planned to Actual Spending by Business Line (\$millions)</b>                     |                           |                           |                           |                             |                              |               |
|---|---------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------|
| <b>Business Lines</b>   | <b>Actual<br/>2002-03</b> | <b>Actual<br/>2003-04</b> | <b>2004-05</b>            |                             |                              |               |
|   |                           |                           | <b>Main<br/>Estimates</b> | <b>Planned<br/>Spending</b> | <b>Total<br/>Authorities</b> | <b>Actual</b> |
| Advice to the Solicitor General   | 21.0                      | 25.5                      | 25.5                      | 43.5                        | 30.3                         | 25.5          |
| First Nations Policing  | 72.5                      | 92.7                      | 96.4                      | 96.4                        | 93.0                         | 92.6          |
| Office of the Inspector General<br>of CSIS  | 0.7                       | 1.0                       | 1.1                       | 1.1                         | 0.9                          | 1.0           |
| Office of Critical Infrastructure<br>Protection and Emergency<br>Preparedness                     |                           | 135.2                     | 203.8                     | 206.3                       | 180.3                        | 135.3         |
| National Crime Prevention Strategy  |                           | 55.7                      | 74.8                      | 74.8                        | 59.5                         | 56.9          |
| Executive Services and<br>Corporate Support   | 38.0                      | 54.0                      | 12.4                      | 12.4                        | 58.6                         | 54.0          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>132.2</b>              | <b>364.1</b>              | <b>414.0</b>              | <b>434.5</b>                | <b>422.6</b>                 | <b>365.3</b>  |
| TOTAL   | 132.2                     | 364.1                     | 414.0                     | 434.5                       | 422.6                        | 365.3         |
| Less: Non-Respendable revenue   |                           |                           |                           |                             |                              |               |
| Plus: Cost of services received without<br>charge   | 4.6                       | 5.8                       | 7.5                       | 7.5                         | 11.9                         | 11.9          |
| <b>Net Cost of the Department</b>   | <b>136.8</b>              | <b>369.9</b>              | <b>421.5</b>              | <b>442.0</b>                | <b>434.5</b>                 | <b>377.2</b>  |
| <b>Full Time Equivalent</b>   | <b>332</b>                | <b>691</b>                | <b>772</b>                | <b>799</b>                  | <b>799</b>                   | <b>808</b>    |
| <b>Notes:</b><br>Resource include contribution to employee benefit plans and Minister's allowance |                           |                           |                           |                             |                              |               |



**Financial  
Table 2**

| Use of Resources by Business Lines (\$ million) |            |              |            |                        |                          |                                |                        |
|---|------------|--------------|------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Business Lines                                  | FTEs       | Operating    | Capital    | Grants & Contributions | Total Gross Expenditures | Less:<br>Responsible Revenues* | Total Net Expenditures |
| <b>Advice (Main Estimates)</b>                  | 199        | 21.8         |            | 3.7                    | 25.5                     | 0.0                            | 25.5                   |
| Planned Spending                                | 224        | 39.8         |            | 3.7                    | 43.5                     | 0.0                            | 43.5                   |
| (total authorities)                             | 226        | 25.4         |            | 4.9                    | 30.3                     | 0.0                            | 30.3                   |
| (Actuals)                                       | 187        | 20.9         |            | 4.6                    | 25.5                     | 0.0                            | 25.5                   |
| <b>FNPP</b>                                     | 51         | 9.0          |            | 87.4                   | 96.4                     | 0.0                            | 96.4                   |
| Planned Spending                                | 51         | 9.0          |            | 87.4                   | 96.4                     | 0.0                            | 96.4                   |
| (total authorities)                             | 51         | 30.1         |            | 63.0                   | 93.1                     | 0.0                            | 93.1                   |
| (Actuals)                                       | 48         | 29.8         |            | 62.9                   | 92.7                     | 0.0                            | 92.7                   |
| <b>IG_CSIS</b>                                  | 9          | 1.1          |            |                        | 1.1                      | 0.0                            | 1.1                    |
| Planned Spending                                | 9          | 1.1          |            |                        | 1.1                      | 0.0                            | 1.1                    |
| (total authorities)                             | 9          | 0.9          |            |                        | 0.9                      | 0.0                            | 0.9                    |
| (Actuals)                                       | 9          | 1.0          |            |                        | 1.0                      | 0.0                            | 1.0                    |
| <b>OCIPEP</b>                                   | 306        | 49.8         |            | 154.0                  | 203.8                    | 0.0                            | 203.8                  |
| Planned Spending                                | 308        | 52.3         |            | 154.0                  | 206.3                    | 0.0                            | 206.3                  |
| (total authorities)                             | 226        | 26.3         |            | 154.0                  | 180.3                    | 0.0                            | 180.3                  |
| (Actuals)                                       | 210        | 26.8         |            | 108.4                  | 135.2                    | 0.0                            | 135.2                  |
| <b>NCPC</b>                                     | 100        | 18.1         |            | 56.7                   | 74.8                     | 0.0                            | 74.8                   |
| Planned Spending                                | 100        | 18.1         |            | 56.7                   | 74.8                     | 0.0                            | 74.8                   |
| (total authorities)                             | 100        | 12.1         |            | 47.3                   | 59.4                     | 0.0                            | 59.4                   |
| (Actuals)                                       | 102        | 11.8         |            | 45.2                   | 57.0                     | 0.0                            | 57.0                   |
| <b>Executive</b>                                | 107        | 12.4         |            |                        | 12.4                     | 0.0                            | 12.4                   |
| Planned Spending                                | 107        | 12.4         |            |                        | 12.4                     | 0.0                            | 12.4                   |
| (total authorities)                             | 187        | 58.6         |            |                        | 58.6                     | 0.0                            | 58.6                   |
| (Actuals)                                       | 252        | 54.0         |            |                        | 54.0                     | 0.0                            | 54.0                   |
| Total Main Estimates                            | 772        | 112.2        | 0.0        | 301.8                  | 414.0                    | 0.0                            | 414.0                  |
| Planned Spending                                | 799        | 132.7        | 0.0        | 301.8                  | 434.5                    | 0.0                            | 434.5                  |
| (total authorities)                             | 799        | 153.4        | 0.0        | 269.2                  | 422.6                    | 0.0                            | 422.6                  |
| (Actuals)                                       | <b>808</b> | <b>144.3</b> | <b>0.0</b> | <b>221.1</b>           | <b>365.4</b>             | <b>0.0</b>                     | <b>365.4</b>           |

**Financial Table 3**  
**Voted and Statutory Items (\$000's)**

| Vote | Vote name  | 2004–2005        |                  |                   |                  |
|------|--|------------------|------------------|-------------------|------------------|
|      |  | Main Estimates   | Planned Spending | Total Authorities | Actual           |
| 1    | Operating expenditures                             | 100,944.4        | 121,469.4        | 141,232.7         | 132,093.4        |
| 5    | Grants and Contributions                           | 301,792.6        | 301,792.6        | 269,167.6         | 220,990.8        |
| (S)  | Minister of PSEPC – Salary and motor car allowance | 70.0             | 70.0             | 70.9              | 70.9             |
| (S)  | Contributions to employee benefit plans            | 11,209.0         | 11,209.0         | 12,150.6          | 12,150.6         |
|      | <b>Total</b>                                       | <b>414,016.0</b> | <b>434,541.0</b> | <b>422,621.8</b>  | <b>365,305.7</b> |

**Financial Table 4**  
**Net Cost of Department**

|   |                  |
|---|------------------|
| (\$ 000's)  | <b>2004-2005</b> |
| Total Actual Spending   | <b>365,305.7</b> |
| <i>Plus: Services Received without Charge</i>   |                  |
| Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada                                 | 4,297.1          |
| Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS | 4,525.4          |
| Worker's compensation coverage provided by Social Development Canada                                  | nil              |
| Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada                       | 3,071.2          |
| Total: <i>Services Received without Charge</i>  | <b>11,893.7</b>  |
|   |                  |
| <i>Less: Non-respendable Revenue</i>  | nil              |
| <b>2004-2005 Net cost of Department</b>   | <b>377,199.4</b> |



Financial Table 5

| Transfer Payments by Business Line (millions of dollars)                    |                   |                   |                     |                      |              |
|---|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|--------------|
| Business Lines  |                   |                   |                     | 2004-05              |              |
|   | Actual<br>2002-03 | Actual<br>2003-04 | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual       |
| <b>GRANTS</b>   |                   |                   |                     |                      |              |
| Advice to the Solicitor<br>General  | 1.8               | 1.8               | 1.8                 | 1.8                  | 1.8          |
| Office of Critical<br>Infrastructure Protection &<br>Emergency Preparedness |                   | 0.1               | 0.6                 | 0.6                  | 0.6          |
| National Crime Prevention<br>Centre   |                   | 31.4              | 46.2                | 37.9                 | 35.3         |
| <b>Total Grants</b>   | <b>1.8</b>        | <b>33.3</b>       | <b>48.6</b>         | <b>40.3</b>          | <b>37.7</b>  |
| <b>CONTRIBUTIONS</b>  |                   |                   |                     |                      |              |
| Advice to the Solicitor<br>General  | 2.7               | 1.3               | 1.9                 | 3.1                  | 2.8          |
| First Nations Policing  | 48.3              | 53.9              | 87.4                | 63.0                 | 62.9         |
| Office of Critical<br>Infrastructure Protection &<br>Emergency Preparedness |                   | 125.9             | 153.5               | 153.4                | 107.8        |
| National Crime Prevention<br>Centre   |                   | 10.9              | 10.5                | 9.4                  | 9.9          |
| <b>Total Contributions</b>  | <b>51.0</b>       | <b>192.0</b>      | <b>253.3</b>        | <b>228.9</b>         | <b>183.4</b> |
| <b>Total Transfer Payments</b>  | <b>52.8</b>       | <b>225.3</b>      | <b>301.8</b>        | <b>269.2</b>         | <b>221.1</b> |

## **LIST OF REVIEWS AND EVALUATIONS 2004-2005**

The following evaluations were completed by the Department in 2004-2005:

- Mid-Term Evaluation of the Expansion of Phase II of the National Crime prevention Strategy, covering 2001/2003
- Summative Evaluation of Phase II of the National Crime Prevention Strategy (NCPS), covering 1998/2001
- Interim [Formative] Evaluation: Aboriginal Community Corrections Initiative
- Evaluation of two Components of the Effective Corrections Initiative: Public Education and Citizen Engagement (Final Report)
- Evaluation of the Collaborative Justice Project: A Restorative Justice Program  
[http://www.psepc.gc.ca/publications/corrections/cjp/cjp\\_toc\\_e.asp](http://www.psepc.gc.ca/publications/corrections/cjp/cjp_toc_e.asp)

Evaluations without web page links will be posted as soon as possible.

### Horizontal Initiatives

| Horizontal Initiative                                       | Partnering Organizations  |
|---|---|
| Chemical, Biological, Radiological, Nuclear (CBRN) Training | Health Canada, Canadian Nuclear Safety Commission, National Defence and RCMP  |
| Combating Organized Crime                                   | RCMP, Correctional Service of Canada, Justice Canada, Canada Border Services Agency, CSIS, Citizenship and Immigration Canada, Environment Canada, Foreign Affairs Canada, First Nations communities, provinces, territories, municipalities and law enforcement  |
| National Drug Strategy                                      | RCMP, Correctional Service of Canada, Health Canada, Canada Border Services Agency, Justice Canada  |
| Lawful Access   | RCMP, CSIS, National Defence, Justice Canada, police associations and private sector  |
| Integrated Justice Information                              | Canadian Centre for Justice Statistics, Citizenship and Immigration Canada, Correctional Service of Canada, Justice Canada, National Parole Board, RCMP, Treasury Board Secretariat and provinces/territories   |
| National Counter-Terrorism Response Capability              | National Defence, Health Canada, Agriculture and Agri-Food Canada, Transport Canada, Canada Border Services Agency, Citizenship and Immigration Canada, Justice Canada, Foreign Affairs Canada, Environment Canada, CSIS, RCMP, Department of Finance, Privy Council Office, provinces/territories, first responders, US Department of Homeland Security, United Kingdom Home Office, Australian Attorney General   |
| Integrated Market Enforcement Teams                         | RCMP, Justice Canada, Finance Canada  |
| Integrated Proceeds of Crime                                | RCMP, Justice Canada, Public Works and Government Services Canada and Canada Border Services Agency   |
| Effective Corrections Initiative                            | Correctional Service of Canada, National Parole Board, Department of Justice, Indian Affairs and Northern Development, Aboriginal Healing Foundation, National Voluntary Organizations and Aboriginal communities   |
| Government On-Line  | Agriculture and Agri-Food Canada, Canada Revenue Agency, Canada Border Services Agency, Canada Firearms Centre, Canadian Coast Guard, Canadian Food Inspection Agency, CSIS, Citizenship and Immigration Canada, Correctional Service of Canada, Foreign Affairs Canada, Justice Canada, Environment Canada, Financial Consumer Agency of Canada, Fisheries and Oceans Canada, Health Canada, Human Resources and Skills Development Canada, Industry Canada, National Defence, National Parole Board, Natural Resources Canada, National Search and Rescue Secretariat (National Defence), Parks Canada (Canadian Heritage), Privy Council Office, RCMP, Social Development Canada, Statistics Canada, Transport Canada, |



|  |   |
|--|---|
|  | Transportation Safety Board of Canada Secretariat, Treasury Board Secretariat, Manitoba, Ontario, New Brunswick (various departments), City of Winnipeg, non-governmental organizations, Cybertip.ca, SafeKids Canada |
|--|---|

## Sustainable Development Strategy

The Department tabled the sustainable development strategy for the period 2003-2006 in February 2004. The following chart provides a summary of the targets for the planning period.

| <b>GOAL</b>  |   |   |
|--|---|---|
| <b>1.0 Explore the Department's understanding of and contribution to the social dimension of sustainable development particularly at the community level</b> |   |   |
| <b>OBJECTIVE</b>   |   |   |
| <b>1.1 Assessment of the long-term impact of community policing in First Nations communities</b>   |   |   |
| <b>ACTIVITY</b>  | <b>TARGETS</b>  | <b>Achievements as of March 31, 2005</b>  |
| Complete community studies   | <p>Community satisfaction survey of 25 communities in Quebec completed by March 31, 2005</p> <p>Community Case Studies on the Effectiveness and Sustainability of First Nations Policing Services underway by March 31, 2005</p>                        | <p>Completed.</p> <p>Final Draft Received.</p>  |
| Broaden FNPP research agenda to develop cross-Canada perspectives of First Nations policing  | Research agenda updated by March 31, 2005 to address research gaps  | Research agenda updated. Research gaps being addressed.                                       |
| FNPP program evaluation  | <p>Establish Evaluation Working Group by June 2004</p> <p>Evaluation framework finalized by Evaluation Working Group, including the identification of specific agreements for in-depth analysis</p> <p>Tender consulting contract by March 31, 2005</p> | <p>Working Group established.</p> <p>Framework finalized.</p> <p>Consulting contract let.</p> |
| Assess impact of public safety and policing on community planning  | Study on the correlation between economic development and First   | Project completed.  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | Nations policing completed by March 2005 |  |
|--|--|--|

## OBJECTIVE

### 1.2 Coordination and collaboration between federal departments on common policy objectives and performance indicators

| ACTIVITY   | TARGETS   | Achievements as of March 31, 2005   |
|--|---|---|
| Lead the Steering Committee on Aboriginal Stability and Wellness   | <p>Develop Terms of Reference in accordance with the Committee's mandate in order to guide its scope of activities by December 2004</p> <p>Develop an evaluation framework to assess the inter- and intra-departmental workings in support of the Committee by March 2005</p> | <p>Completed prior to March 31, 2005.</p> <p>In progress. A draft progress report was produced (August 2005) that reports on the status of the pilots and assesses the process the working group has used. The group has supported the idea of a strategic planning session to develop the indicators. The session will take place before Dec 31, 2005.</p> |
| Participation in interdepartmental work on comprehensive community planning                              | Develop a Community Engagement Strategy, including overarching principles for engagement at the project level, by March 2005  | Completed prior to March 31.  |
| Develop partnerships and joint initiatives with other government departments on issues of common concern | Five pilot projects initiated and underway that develop a multifaceted, proactive response to high-risk situations, by March 2005   | Five pilots have been identified and are at various stages of development. An additional 2 potential sites have been identified for future consideration in August 2005 (Hobbema, Cambridge Bay)  |

## GOAL

### 2.0 Refine the Department's approach to addressing the environmental impacts of its operations

## OBJECTIVE

### 2.1 Enhanced training and awareness of sustainable development issues that reduce operations-related environmental impacts, building on SDS 2000 training and awareness efforts

| ACTIVITY                                  | TARGETS                                 | Achievements as of March 31, 2005   |
|---|---|---|
| Identify subject areas amenable to poster | Establish awareness campaign to promote | Initial campaigns were established for the Solicitor General of Canada; the new |



|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>campaigns and determine key messages</p> <p>Design and print materials</p> <p>Launch and manage campaign</p> <p>Redesign Green Intranet Website in 2004 fiscal year</p> | <p>employee actions to achieve SD throughout 2003-2006 period for the Department of Public Safety and Emergency Preparedness</p>  | <p>Department will include a revised campaign in the new strategy, to be developed in 2006.</p>   |
| <p>Communicate update on SDS annually to employees</p>   | <p>Update communications plan for Department of Public Safety and Emergency Preparedness by March 31, 2005</p> <p>Green procurement criteria utilized in all departmental purchasing decisions by 2006/2007</p> | <p>Initial plans and criteria were established for the Solicitor General of Canada; the strategy to be developed for the new department in 2006 will address these issues, including green procurement.</p> |

## OBJECTIVE

### 2.2 Maintenance of waste-reduction levels

| ACTIVITY  | TARGETS   | Achievements as of March 31, 2005  |
|---|---|--|
| <p>Complete waste audit annually and identify progress towards targets</p> <p>Confirm waste diversion target annually</p> | <p>By March 31, 2005, establish a waste diversion target for the Department of Public Safety and Emergency Preparedness</p> | <p>The expansion of department from the Solicitor General to PSEPC, and anticipated move into new accommodations, has delayed the waste audit until the new strategy is completed in 2006.</p> |

## Legislation Administered by the Department and Portfolio Agencies

It is important to note that with the reorganization of the Government on December 12, 2003, several of the duties, functions and responsibilities of the Minister and the legislation administered by the new Department and its Agencies are the subject of Orders in Council issued under the *Public Service Rearrangement and Transfer of Duties Act*.

It is also important to note that with the reorganization of the Government, the Solicitor General, by virtue of an Order in Council, may now be referred to as the "Deputy Prime Minister and Minister of Public Safety and Emergency Preparedness" for administrative purposes. However, when dealing with anything that has legal force such as the signing of a legal document or the exercise of a statutory function or responsibility, the Minister must still be referred to as the "Solicitor General of Canada". To avoid confusion, when exercising a *legal* function, the Minister may do so as the "Solicitor General of Canada (Deputy Prime Minister and Minister of Public Safety and Emergency Preparedness)".

**The Solicitor General (Deputy Prime Minister and Minister of Public Safety and Emergency Preparedness) has sole responsibility to Parliament for the following Acts:**

- *Canadian Security Intelligence Service Act*
- *Corrections and Conditional Release Act*
- *Criminal Records Act*
- *Customs Act*
- *Department of the Solicitor General Act*
- *DNA Identification Act*
- *Firearms Act*
- *Prisons and Reformatories Act*
- *Royal Canadian Mounted Police Act*
- *Royal Canadian Mounted Police Pension Continuation Act*
- *Transfer of Offenders Act*
- *Witness Protection Program Act*

**PSEPC or its Agencies administer the following Acts in whole or in part. Some contain specific functions of the Minister that the Minister exercises solely or in conjunction with other Ministers:**

### **PSEP Department\***

- *Department of the Solicitor General Act*
- *Emergency Preparedness Act*

\*OCIPEP is now part of the Emergency Management and National Security Branch of PSEPC. The First Nations Policing Program and National Crime Prevention Centre do not administer specific legislation.

### **Royal Canadian Mounted Police**

- *Canadian Peacekeeping Service Medal Act*
- *Controlled Drugs and Substances Act*
- *Criminal Code*
- *Criminal Records Act*
- *DNA Identification Act*
- *Employment Equity Act*
- *Excise Act*
- *Export and Import Permits Act*
- *National Defence Act*
- *Royal Canadian Mounted Police Act*
- *Royal Canadian Mounted Police Pension Continuation Act*
- *Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act*
- *Security Offences Act*
- *Witness Protection Program Act*

- *Firearms Act*
- *Foreign Missions and International Organizations Act*

### **Canadian Security Intelligence Service**

- *Canadian Security Intelligence Service Act*
- *Charities Registration (Security Information) Act*
- *Citizenship Act*
- *Employment Equity Act*
- *Immigration and Refugee Protection Act*
- *Proceeds of Crime (Money Laundering) and Terrorist Financing Act*

### **Correctional Services of Canada**

- *Corrections and Conditional Release Act*
- *Criminal Code*
- *Extradition Act*
- *Old Age Security Act*
- *Prisons and Reformatories Act*
- *Transfer of Offenders Act*

### **National Parole Board**

- *Corrections and Conditional Release Act*
- *Criminal Code*
- *Criminal Records Act*

### **Canada Firearms Centre**

- *Firearms Act*

### **Canadian Border Services Agency**

- |  |   |
|--|---|
| ▪ <i>Access to Information Act</i>   | ▪ <i>Fertilizers Act</i>                                      |
| ▪ <i>Aeronautics Act</i>   | ▪ <i>Financial Administration Act</i>                         |
| ▪ <i>Anti-Personnel Mines Convention Implementation Act (through EIPA)</i> | ▪ <i>Firearms Act</i>   |
| ▪ <i>Blue Water Bridge Authority Act</i>                                   | ▪ <i>Fish Inspection Act</i>                                  |
| ▪ <i>Bretton Woods and Related Agreements Act</i>                          | ▪ <i>Fisheries Act</i>  |
| ▪ <i>Canada Agricultural Products Act</i>                                  | ▪ <i>Foods and Drugs Act</i>                                  |
| ▪ <i>Canada Customs and Revenue Agency Act</i>                             | ▪ <i>Foreign Missions and International Organizations Act</i> |
| ▪ <i>Canada Grain Act</i>  | ▪ <i>Freshwater Fish Marketing Act</i>                        |
| ▪ <i>Canada Post Corporation Act</i>                                       | ▪ <i>Hazardous Products Act</i>                               |
| ▪ <i>Canada Shipping Act</i>   | ▪ <i>Health of Animals Act</i>                                |
| ▪ <i>Canada-Chili Free Trade Agreement Implementation Act</i>              | ▪ <i>Immigration and Refugee Protection Act</i>               |
| ▪ <i>Canada-Costa Rica Free Trade Agreement Implementation Act</i>         | ▪ <i>Importation of Intoxicating Liquors Act</i>              |
| ▪ <i>Canada-Israel Free Trade Agreement</i>                                | ▪ <i>Integrated Circuit Topography Act</i>                    |
|  | ▪ <i>International Boundary Commission Act</i>                |
|  | ▪ <i>Manganese-based Fuel Additives Act</i>                   |
|  | ▪ <i>Meat Inspection Act</i>                                  |
|  | ▪ <i>Motor Vehicle Fuel Consumption</i>                       |



#### *Implementation Act*

- *Canada-United States Free Trade Agreement Implementation Act*
- *Canadian Dairy Commission Act*
- *Canadian Environmental Protection Act, 1999*
- *Canadian Food Inspection Agency Act*
- *Canadian International Trade Tribunal Act*
- *Canadian Wheat Board Act*
- *Carriage by Air Act*
- *Chemical Weapons Convention Implementation Act (though EIPA)*
- *Civil International Space Station Agreement Implementation Act*
- *Coastal Fisheries Protection Act*
- *Coasting Trade Act*
- *Consumer Packaging and Labelling Act*
- *Controlled Drug and Substances Act*
- *Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora*
- *Copyright Act*
- *Criminal Code*
- *Cultural Property Export and Import Act*
- *Customs Act*
- *Customs and Excise Offshore Application Act*
- *Customs Tariff*
- *Defence Production Act*
- *Department of Health Act*
- *Department of Industry Act*
- *Energy Administration Act*
- *Energy Efficiency Act*
- *Excise Act*
- *Excise Act, 2001*
- *Excise Tax Act*
- *Explosives Act*
- *Export Act*
- *Export and Import of Rough Diamonds Act*
- *Export and Import Permits Act*
- *Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act*
- *Feeds Act*

#### *Standards Act (not in force)*

- *Motor Vehicle Safety Act*
- *National Energy Board Act*
- *Navigable Waters Protection Act*
- *North American Free Trade Agreement Implementation Act*
- *Nuclear Energy Act*
- *Nuclear Safety and Control Act*
- *Pest Control Products Act*
- *Pilotage Act*
- *Plant Breeders' Rights Act*
- *Plant Protection Act*
- *Precious Metals Marking Act*
- *Preclearance Act*
- *Privacy Act*
- *Privileges and Immunities (North Atlantic Organization) Act*
- *Proceeds of Crime (Money Laundering) and Terrorist Financing Act*
- *Quarantine Act*
- *Quebec Harbour, Port Warden Act*
- *Radiation Emitting Devices Act*
- *Radiocommunication Act*
- *Seeds Act*
- *Special Economic Measures Act*
- *Special Import Measures Act*
- *Statistics Act*
- *Telecommunications Act*
- *Textile Labelling Act*
- *Trade-Marks Act*
- *Transportation of Dangerous Goods Act, 1992*
- *United Nations Act*
- *United States Wreckers Act*
- *Visiting Forces Act*
- *Wild Animals and Plant Protection and Regulation of International and Interprovincial Trade Act*

### Contacts for Further Information

| Name                | Title  | Telephone      | Fax            |
|---------------------|--|----------------|----------------|
| Margaret Bloodworth | Deputy Minister of Public Safety and Emergency Preparedness                  | (613) 991-2895 | (613) 990-8312 |
| Patricia Hassard    | Senior Assistant Deputy Minister, Emergency Management and National Security | (613) 991-2820 | (613) 990-8301 |
| Chantal Bernier     | Assistant Deputy Minister, Community Safety and Partnerships                 | (613) 993-4325 | (613) 991-4769 |
| Mary Chaput         | Assistant Deputy Minister, Corporate Management                              | (613) 990-2615 | (613) 990-8297 |
| Marc Whittingham    | Assistant Deputy Minister, Portfolio Relations and Public Affairs            | (613) 949-6435 | (613) 949-2931 |
| Diane MacLaren      | Assistant Deputy Minister, Policing, Law Enforcement and Interoperability    | (613) 990-2703 | (613) 993-5252 |
| Eva Plunkett        | Inspector General of CSIS  | (613) 949-0675 | (613) 993-8303 |
| Tony Ritchie        | Director General, Strategic Policy and Intergovernmental Affairs             | (613) 949-0675 | (613) 991-4534 |
| Tony Ritchie        | Director General, Ministerial and Executive Services                         | (613) 991-2897 | (613) 991-4534 |
| Daniel Lavoie       | Director General, Communications   | (613) 990-2743 | (613) 993-7062 |
| Mary Campbell       | A/Director General, Corrections and Criminal Justice                         | (613) 991-2952 | (613) 990-8295 |
| Gilles Rochon       | Director General, Aboriginal Policing  | (613) 990-2666 | (613) 991-0691 |
| Christine Miles     | A/Director General, Law Enforcement and Organized Crime                      | (613) 990-6693 | (613) 993-5252 |
| Helen Banulescu     | A/Director General, Policing Policy  | (613) 991-1632 | (613) 990-3984 |
| Greg Wright         | Executive Director, Integrated Justice Information Secretariat               | (613) 991-4276 | (613) 991-3306 |
| Eleanor King        | A/Executive Director, National Crime Prevention Centre                       | (613) 957-9639 | (613) 946-9996 |
| Robert Lesser       | Director General, Operations (EMNS)  | (613) 991-3576 | (613) 991-4669 |
| Kimber Johnston     | Director General, Policy (EMNS)  | (613) 990-3270 | (613) 954-8433 |
| Bob MacDougall      | Director General, Preparedness and Recovery (EMNS)                           | (613) 998-0035 | (613) 954-7797 |
| Vicki Kohse         | A/Chief Information Officer  | (613) 944-4878 | (613) 990-8297 |
| Gisèle Parent       | Director, Cross-cultural Roundtable on Security Secretariat                  | (613) 949-0678 | (613) 990-3487 |
| Richard Fiutowski   | General Counsel and Director of Legal Services                               | (613) 991-2886 | (613) 990-8307 |

**Departmental Headquarters Address:**

340 Laurier Avenue West  
Ottawa, Ontario  
K1A 0P8

**Departmental Home Page Address:** [www.psepc-sppcc.gc.ca](http://www.psepc-sppcc.gc.ca)

**Library and Reference Centre:** (613) 991-2787



|   |   |                |                |
|---|---|----------------|----------------|
|   | transculturelle sur la sécurité                     |                |                |
| Richard<br>Futowski   | Avocat général et directeur des Services juridiques | (613) 991-2886 | (613) 990-8307 |
| <b>Adresse du Bureau national du Ministère :</b><br>340, avenue Laurier Ouest<br>Ottawa (Ontario)<br>K1A 0P8        |   |                |                |
| <b>Adresse de la page d'accueil du Ministère :</b> <a href="http://www.psepc-sppcc.gc.ca">www.psepc-sppcc.gc.ca</a> |   |                |                |
| <b>Bibliothèque et centre de documentation :</b> (613) 991-2787   |   |                |                |

**Personnes à qui s'adresser pour obtenir de plus amples renseignements**

| Nom                 | Titre  | Téléphone      | Télécopieur    |
|---------------------|--|----------------|----------------|
| Margaret Bloodworth | Sous-ministre de Sécurité publique et Protection civile Canada                         | (613) 991-2895 | (613) 990-8312 |
| Patricia Hassard    | Sous-ministre adjointe principale, Gestion des mesures d'urgence et sécurité nationale | (613) 991-2820 | (613) 990-8301 |
| Chantal Bernier     | Sous-ministre adjointe, Secteur de la sécurité de la population et des partenariats    | (613) 993-4325 | (613) 991-4769 |
| Mary Chaput         | Sous-ministre adjointe, Gestion ministérielle  | (613) 990-2615 | (613) 990-8297 |
| Marc Whittingham    | Sous-ministre adjoint, Relations inter-organisationnelles et publiques du Portefeuille | (613) 949-6435 | (613) 949-2931 |
| Diane MacLaren      | Sous-ministre adjointe, Police, application de la loi et interopérabilité              | (613) 990-2703 | (613) 993-5252 |
| Eva Plunkett        | Inspectrice générale du SCRS   | (613) 949-0675 | (613) 993-8303 |
| Tony Ritchie        | Directeur général, Politiques stratégiques et affaires intergouvernementales           | (613) 949-0675 | (613) 991-4534 |
| Tony Ritchie        | Directeur général, Services ministériels et exécutifs                                  | (613) 991-2897 | (613) 991-4534 |
| Daniel Lavoie       | Directeur général, Communications  | (613) 990-2743 | (613) 993-7062 |
| Mary Campbell       | Directrice générale p. i., Affaires correctionnelles et justice pénale                 | (613) 991-2952 | (613) 990-8295 |
| Gilles Rochon       | Directeur général, Police des Autochtones  | (613) 990-2666 | (613) 991-0691 |
| Christine Miles     | Directrice générale p. i., Application de la loi et crime organisé                     | (613) 990-6693 | (613) 993-5252 |
| Helen Banulescu     | Directrice générale p. i., Politiques en matière de police                             | (613) 991-1632 | (613) 990-3984 |
| Greg Wright         | Directeur exécutif, Secrétariat de l'intégration de l'information de la justice        | (613) 991-4276 | (613) 991-3306 |
| Eleanor King        | Directrice exécutive, p. i., Centre national de prévention du crime                    | (613) 957-9639 | (613) 946-9996 |
| Robert Lesser       | Directeur général, Opérations (GMUSN)  | (613) 991-3576 | (613) 991-4669 |
| Kimber Johnston     | Directeur général, Politique (GMUSN)   | (613) 990-3270 | (613) 954-8433 |
| Bob MacDougall      | Directeur général, Préparation et rétablissement (GMUSN)                               | (613) 998-0035 | (613) 954-7797 |
| Vicki Kohse         | Dirigeante principale p. i. de l'information   | (613) 944-4878 | (613) 990-8297 |
| Gisèle Parent       | Directrice, Secrétariat de la Table ronde  | (613) 949-0678 | (613) 990-3487 |

- Loi sur la production de défense
- Loi sur le ministère de la Santé
- Loi sur le ministère de l'Industrie
- Loi sur l'administration de l'énergie
- Loi sur l'efficacité énergétique
- Loi sur l'accise
- Loi sur l'accise, 2001
- Loi sur la taxe d'accise
- Loi sur les explosifs
- Loi sur les exportations
- Loi sur l'exportation et l'importation des diamants bruts
- Loi sur les licences d'exportation et d'importation
- Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces
- Loi relative aux aliments du bétail
- Loi sur les mesures économiques spéciales
- Loi sur les mesures spéciales d'importation
- Loi sur la statistique
- Loi sur les télécommunications
- Loi sur l'étiquetage des textiles
- Loi sur les marques de commerce
- Loi sur le transport des marchandises dangereuses, 1992
- Loi sur les Nations Unies
- Loi sur les bateaux sauveteurs des États-Unis
- Loi sur les forces étrangères présentes au Canada
- Loi sur la protection d'espèces animales ou végétales sauvages et la réglementation de leur commerce international et interprovincial



- Loi sur les accords de Bretton Woods
- et des accords connexes
- Loi sur les produits agricoles au Canada
- Loi sur l'Agence des douanes et des revenus du Canada
- Loi sur les grains du Canada
- Loi sur la Société canadienne des postes
- Loi sur la marine marchande du Canada
- Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Chili
- Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica
- Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Israel
- Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Etats-Unis
- Loi sur la Commission canadienne du lait
- Loi canadienne sur la protection de l'environnement, 1999
- Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments
- Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur
- Loi sur la Commission canadienne du blé
- Loi sur le transport aérien
- Loi de mise en œuvre de la Convention sur les armes chimiques (par l'intermédiaire de la LLEI)
- Loi de mise en œuvre de l'Accord sur la Station spatiale internationale civile
- Loi sur la protection des pêcheries côtières
- Loi sur le cabotage
- Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation
- Loi réglementant certaines drogues et autres substances
- Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction
- Loi sur le droit d'auteur
- Code criminel
- Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels
- Loi sur les douanes
- Loi sur la compétence extracôtière du Canada pour les douanes et l'accise
- Tarif des douanes

- Loi sur les aliments et drogues
- Loi sur les missions étrangères et les organisations internationales
- Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce
- Loi sur les produits dangereux
- Loi sur la santé des animaux
- Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés
- Loi sur l'importation des boissons enivrantes
- Loi sur les topographies de circuits intégrés
- Loi sur la Commission de la frontière internationale
- Loi sur les additifs à base de manganesse
- Loi sur l'inspection des viandes
- Loi sur les normes de consommation de carburant des véhicules automobiles (non en vigueur)
- Loi sur la sécurité des véhicules automobiles
- Loi sur l'Office national de l'énergie
- Loi sur la protection des eaux navigables
- Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain
- Loi sur l'énergie nucléaire
- Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires
- Loi sur les produits antiparasitaires
- Loi sur le pilotage
- Loi sur la protection des obtentions végétales
- Loi sur la protection des végétaux précieux
- Loi sur le poinçonnage des métaux
- Loi sur le précontrôle
- Loi sur la protection des renseignements personnels
- Loi sur les privilèges et immunités de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
- Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes
- Loi sur la quarantaine
- Acte pour pouvoir à la nomination d'un gardien de port pour le havre de Québec
- Loi sur les dispositifs émettant des radiations
- Loi sur la radiocommunication

- Loi sur la médaille canadienne de maintien de la paix
- Loi réglementant certaines drogues et autres substances
- Code criminel
- Loi sur le casier judiciaire
- Loi sur l'identification par les empreintes génétiques
- Loi sur l'accise
- Loi sur les licences d'exportation et d'importation
- Loi sur les armes à feu
- Loi sur les missions étrangères et les organisations internationales
- Loi sur la défense nationale
- Loi sur la Gendarmerie royale du Canada
- Loi sur la continuation des pensions de la Gendarmerie royale du Canada
- Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada
- Loi sur les infractions en matière de sécurité
- Loi sur l'enregistrement de renseignements sur les délinquants sexuels
- Loi sur le programme de protection des témoins

**Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) :**

- Loi sur le Service canadien du renseignement de sécurité
- Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)
- Loi sur la citoyenneté
- Loi sur l'équité en matière d'emploi
- Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés
- Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes

**Service correctionnel du Canada (SCC) :**

- Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition
- Code criminel
- Loi sur l'extradition
- Loi sur la sécurité de la vieillesse
- Loi sur les prisons et les maisons de correction
- Loi sur le transfertement international des délinquants
- Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC)
- Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition
- Code criminel
- Loi sur le casier judiciaire

**National Parole Board**

- Corrections and Conditional Release Act
- Criminal Code
- Criminal Records Act

**Canada Firearms Centre**

- Firearms Act

**Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)**

- Loi sur l'aéronautique
- Loi de mise en oeuvre de la Convention sur les mines antipersonnel (par l'intermédiaire de la LLEI)
- Loi sur l'Administration du pont Blue Water
- Loi sur les engrais
- Loi sur la gestion des finances publiques
- Loi sur les armes à feu
- Loi sur l'inspection du poisson
- Loi sur les pêches

## Lois administrées par le Ministère et les organismes du Portefeuille

Il importe de noter que, par suite de la réorganisation de l'administration fédérale le 12 décembre 2003, plusieurs des fonctions et responsabilités de la ministre et plusieurs des lois appliquées par le nouveau ministère et ses organismes font l'objet de décrets rendus en vertu de la Loi sur les restructurations et les transferts d'attributions dans l'administration publique.

Il importe aussi de noter que, par suite de la réorganisation de l'administration fédérale, la solliciteuse générale, en vertu d'un décret, peut maintenant être désignée sous le nom de « vice-première ministre et ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile ». Toutefois, lorsqu'elle remplit une tâche qui a une valeur juridique comme la signature d'un document juridique ou qu'elle s'acquitte d'une fonction ou d'une responsabilité prévue par la loi, la ministre doit encore être désignée sous le nom de « solliciteuse générale du Canada » jusqu'à l'entrée en vigueur du projet de loi C-6 (Loi constituant le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada et modifiant et abrogeant certaines lois). Pour éviter toute confusion, lorsque qu'elle remplit une fonction juridique, la ministre peut le faire à titre de « solliciteuse générale du Canada (vice-première ministre et ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile) ».

### La solliciteuse générale (vice-première ministre et ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile) assume l'entière responsabilité des lois suivantes devant le Parlement :

- Loi sur le Service canadien du renseignement de sécurité
- Loi sur le casier judiciaire
- Loi sur l'identification par les empreintes génétiques
- Loi sur les armes à feu
- Loi sur les prisons et les maisons de correction
- Loi sur la Gendarmerie royale du Canada
- Loi sur la continuation des pensions de la Gendarmerie royale du Canada
- Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada
- Loi sur l'enregistrement de renseignements sur les délinquants sexuels
- Loi sur le transfertement international des délinquants
- Loi sur le programme de protection des témoins

SPPCC ou ses organismes appliquent les lois suivantes en totalité ou en partie. Certaines prévoient des fonctions précises pour la ministre, que celle-ci remplit exclusivement ou de concert avec d'autres ministres :

### Ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada (SPPCC)

- Loi sur le ministère du Solliciteur général (sera bientôt remplacée par le projet de loi C-6, la Loi constituant le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada et modifiant et abrogeant certaines lois)
- Loi sur la protection civile

\*OCIEP is now part of the Emergency Management and National Security Branch of PSEPC. The First Nations Policing Program and National Crime Prevention Centre do not administer specific legislation.

### Gendarmerie royale du Canada (GRC)



|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>OBJECTIF</b><br><b>2.2 Maintenir les niveaux de réduction des déchets</b>  |  |   |
| <b>ACTIVITÉ</b>   |  |   |
| <b>OBJECTIFS</b>  |  |   |
| <b>Réalisations au 31 mars 2005</b>   |  |   |
| <p>Déterminer les domaines qui se prêtent à des campagnes d'affichage et définir les messages clés</p> <p>Concevoir et imprimer le matériel</p> <p>Lancer et gérer une campagne</p> <p>Remanier le site intranet sur l'écologisation pendant l'exercice 2004-2005</p> | <p>Elaborer, pour SPCC, une campagne de sensibilisation pour inciter les employés à prendre des mesures afin de parvenir au développement durable au cours de la période 2003-2006</p>                                     | <p>Les campagnes initiales ont été établies pour le Solliciteur général du Canada; le nouveau Ministère tiendra une campagne reformulée en fonctions de la nouvelle stratégie, qui sera élaborée en 2006.</p>   |
| <p>Communiquer aux employés la mise à jour sur la SDD chaque année</p>  | <p>Mettre à jour le plan de communication de SPCC d'ici le 31 mars 2005</p> <p>Critères en matière d'approvisionnement écologique utilisés dans toutes les décisions du Ministère relatives aux achats d'ici 2006-2007</p> | <p>Les plans initiaux et les critères ont été établis pour le Solliciteur général du Canada; la stratégie qui sera élaborée pour le nouveau Ministère en 2006 abordera probablement ces questions, y compris celle de l'approvisionnement écologique.</p>                                   |
| <p>Procéder à une vérification annuelle des déchets et déterminer les progrès réalisés quant à l'atteinte des objectifs</p> <p>Confirmer tous les ans les objectifs en matière de réacheminement des déchets</p>  | <p>D'ici le 31 mars 2005, établir, pour SPCC, une cible en matière de réacheminement des déchets</p>   | <p>Le fait que le ministre du Solliciteur général soit devenu SPCC, qui est un ministère plus large, et le déménagement prévu dans de nouveaux locaux, a retardé la vérification des déchets. Celle-ci n'aura pas lieu tant que la nouvelle vérification ne sera pas au point, en 2006.</p> |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| planification communautaire   |  | services de police des Premières nations d'ici le 31 mars 2005  |  |
| OBJECTIF  |  |   |  |
| 1.2 Coordination et collaboration entre les ministères fédéraux concernant les objectifs d'une politique et des indicateurs de rendement communs  |  |   |  |
| ACTIVITÉ  |  | OBJECTIFS   |  |
| Direction du Comité directeur sur la stabilité et le mieux-être des collectivités des Premières nations.  |  | D'ici décembre 2004, rédiger un cadre de référence conforme au mandat du Comité afin d'orienter la portée des activités de ce dernier.  |  |
| Elaborer un cadre d'évaluation d'ici mars 2005 pour évaluer les rouages interministériels et intraministériels qui appuient le Comité   |  | En cours. Un rapport d'étape a été produit (août 2005). On y précise l'état d'avancement du projet pilote et on y évalue le processus adopté par le groupe de travail. Ce dernier a donné son appui à la tenue d'une séance de planification stratégique pour choisir les indicateurs. La séance aura lieu avant le 31 décembre 2005. |  |
| Participation aux travaux interministériels sur la planification communautaire globale.   |  | Établir, d'ici janvier 2005, une stratégie de participation de la collectivité qui comprendrait des principes fondamentaux en matière de participation aux projets.   |  |
| Partenariats et initiatives conjointes avec d'autres ministères concernant les questions d'intérêt commun.  |  | Mettre en œuvre d'ici mars 2005 cinq projets pilotes qui favorisent une intervention pluridimensionnelle et proactive dans les situations à risque élevé.   |  |
| Cinq projets pilotes ont été choisis et en sont à différentes étapes de réalisation. Deux autres sites potentiels ont été retenus et pourraient faire l'objet d'un examen en août de 2005 (Hobbs Bay, Cambridge Bay).                             |  |   |  |
| BUT   |  |   |  |
| 2.0 Approfondir la méthode qu'applique le Ministère pour corriger les effets de ses activités sur l'environnement   |  |   |  |
| OBJECTIF  |  |   |  |
| 2.1 Améliorer la sensibilisation aux questions de développement durable et la formation à cet égard afin de réduire les impacts environnementaux des activités, en se basant sur la formation et les efforts de sensibilisation de la SDD de 2000 |  |   |  |
| ACTIVITÉ  |  | OBJECTIFS   |  |
| Réalisations au 31 mars 2005  |  | Réalisations au 31 mars 2005  |  |

## Stratégie de développement durable

En février 2004, le Ministère a déposé la stratégie de développement durable pour la période 2003-2006. Le tableau ci-dessous renferme un résumé des cibles fixées pour la durée du plan.

| BUT  |  | 1.0 Examiner dans quelle mesure le Ministère comprend la dimension sociale du développement durable, surtout à l'échelle des collectivités, et comment il y contribue |  | OBJECTIF   |  | 1.1 Évaluation de l'incidence à long terme des services de police communautaires dans les collectivités des Premières nations         |  |
|--|--|---|--|--|--|---|--|
| ACTIVITÉ   |  | OBJECTIFS   |  | Réalisations au 31 mars 2005   |  |   |  |
| Effectuer des études sur les collectivités   |  | Effectuer un sondage sur la satisfaction de 25 collectivités du Québec d'ici le 31 mars 2005  |  | Commencer des études de cas dans les collectivités sur l'efficacité et la viabilité des services de police des Premières nations d'ici le 31 mars 2005 |  | Élargir le programme de recherche de la PPPN afin d'englober les services de police des Premières nations offerts dans tout le Canada |  |
| Évaluation des programmes de la PPPN   |  | Former un groupe de travail responsable de l'évaluation d'ici juin 2004   |  | Le groupe de travail doit terminer le cadre d'évaluation et choisir des ententes précises en vue d'une analyse approfondie                             |  | Le contrat de services de police a été octroyé.   |  |
| Évaluation de l'incidence de la sécurité publique et des services de police sur la |  | Mener une étude sur la corrélation entre le développement économique et les   |  | Projet accompli.   |  |   |  |



des aliments, SCRS, Citoyenneté et Immigration Canada, Service correctionnel du Canada, Affaires étrangères du Canada, Justice Canada, Environnement Canada, Agence des consommateurs de produits et services financiers, Pêches et Océans Canada, Santé Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Industrie Canada, Défense nationale, Commission nationale des libérations conditionnelles, Ressources naturelles Canada, Secrétariat national de recherche et de sauvetage (Défense nationale), Parcs Canada (Patrimoine canadien), Bureau du Conseil privé, GRC, Développement social Canada, Statistique Canada, Transports Canada, Secrétariat du Bureau de la sécurité des transports du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor, Manitoba, Ontario, Nouveau-Brunswick (divers ministères), ville de Winnipeg, organisations non gouvernementales, Cyberaide.ca, SécuritéJeunes Canada

# Initiatives horizontales

| Initiatives horizontales  |  | Organismes partenaires   |
|---|--|--|
| Formation en matière d'attaque à l'arme chimique, biologique, radiologique ou nucléaire (ACBRN) | Santé Canada, Commission canadienne de sûreté nucléaire, Défense nationale et GRC  |  |
| Lutter contre le crime organisé   | GRC, Service correctionnel du Canada, Justice Canada, Agence des services frontaliers du Canada, SCRS, Citoyenneté et Immigration Canada, Environnement Canada, Affaires étrangères du Canada, Communautés des Premières nations, provinces, territoires, municipalités et responsables de l'application de la loi | GRC, Service correctionnel du Canada, Santé Canada, Agence des services frontaliers du Canada, Justice Canada  |
| Stratégie nationale antidrogue  |  | GRC, SCRS, Défense nationale, Justice Canada, associations de police et secteur privé  |
| Accès légal   |  | GRC, Service correctionnel du Canada, Justice Canada, Agence des services frontaliers du Canada, SCRS, Citoyenneté et Immigration Canada, Service correctionnel du Canada, Justice Canada, Commission nationale des libérations conditionnelles, GRC, Secrétariat du Conseil du Trésor, et provinces et territoires  |
| Intégration de l'information de la justice  | Centre canadien de la statistique juridique, Citoyenneté et Immigration Canada, Service correctionnel du Canada, Justice Canada, Commission nationale des libérations conditionnelles, GRC, Secrétariat du Conseil du Trésor, et provinces et territoires  | Défense nationale, Santé Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Transports Canada, Agence des services frontaliers du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, Justice Canada, Affaires étrangères du Canada, Environnement Canada, SCRS, GRC, ministère des Finances, Bureau du Conseil privé, provinces et territoires, premiers intervenants, département américain de la Sécurité intérieure, Home Office du Royaume-Uni, Secrétaire australien à la Justice |
| Capacité nationale de lutte contre le terrorisme  |  | GRC, Justice Canada, Finances Canada   |
| Équipes intégrées d'application de la loi dans les marchés financiers                           |  |  |
| Intervention intégrée de contrôle des produits de la criminalité                                |  | GRC, Justice Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Agence des services frontaliers du Canada   |
| Initiative de l'approche correctionnelle judiciaire   | Service correctionnel du Canada, Commission nationale des libérations conditionnelles, ministère de la Justice, Affaires indiennes et du Nord, Fondation autochtone de guérison, Organismes nationaux de bénévolat et Collectivités autochtones  |  |
| Gouvernement en direct  | Agriculture et Agroalimentaire Canada, Agence du revenu du Canada, Agence des services frontaliers du Canada, Centre des armes à feu Canada, Garde côtière canadienne, Agence canadienne d'inspection  |  |

## LISTE DES EXAMENS ET DES ÉVALUATIONS DE 2004-2005

Les évaluations qui suivent ont été effectuées par le Ministère en 2004-2005 :

- Évaluation à mi-mandat de l'étendue de l'étape II de la Stratégie nationale pour la prévention du crime, portant sur 2001-2003
- Évaluation-bilan de l'étape II de la Stratégie nationale pour la prévention du crime (NCPS), portant sur 1998-2001
- Évaluation [formative] provisoire : Initiative sur les services correctionnels communautaires destinés aux Autochtones
- Évaluation de deux volets de l'Initiative des services correctionnels efficaces : engagement des citoyens et sensibilisation du public (rapport final)
- Évaluation du Projet de justice coopérative : un programme de justice réparatrice [http://www.psepc.gc.ca/publications/corrections/cjp/cjp\\_toc\\_f.asp](http://www.psepc.gc.ca/publications/corrections/cjp/cjp_toc_f.asp)

On affichera dès que possible les évaluations sans liens, avec la page Web.



Tableau financier 5

| Paiements de transfert par secteur d'activité (par millions de dollars) |   |                            |                  |                       |                  |
|---|---|----------------------------|------------------|-----------------------|------------------|
| Secteur d'activité  | Dépenses réelles 2002-2003  | Dépenses réelles 2003-2004 | Dépenses prévues | 2004-2005             |                  |
|   |   |                            |                  | Autorisations totales | Dépenses réelles |
|   |   |                            |                  |                       |                  |
| SUBVENTIONS   | Conseil au solliciteur général  | 1,8                        | 1,8              | 1,8                   | 1,8              |
|   | Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile |                            | 0,1              | 0,6                   | 0,6              |
|   | Centre national de la prévention du crime   |                            | 31,4             | 37,9                  | 35,3             |
|   | <b>Total des subventions</b>  | <b>1,8</b>                 | <b>33,3</b>      | <b>40,3</b>           | <b>37,7</b>      |
|   | <b>CONTRIBUTIONS</b>  |                            |                  |                       |                  |
| CONTRIBUTIONS   | Conseil au solliciteur général  | 2,7                        | 1,3              | 3,1                   | 2,8              |
|   | Police des Premières nations  | 48,3                       | 53,9             | 63                    | 62,9             |
|   | Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile |                            | 125,9            | 153,4                 | 107,8            |
|   | Centre national de la prévention du crime   |                            | 10,9             | 9,4                   | 9,9              |
|   | <b>Total des contributions</b>  | <b>51</b>                  | <b>192</b>       | <b>228,9</b>          | <b>183,4</b>     |
| <b>Total des paiements de transfert</b>                                 |   | <b>52,8</b>                | <b>225,3</b>     | <b>301,8</b>          | <b>221,1</b>     |

**Tableau financier 4**  
**Coût net pour le Ministère**

| (en milliers de dollars)   | 2004-2005        |
|--|------------------|
| Total des dépenses réelles   | 365 305,7        |
| <i>Plus : Services reçus à titre gracieux</i>  |                  |
| Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada                                    | 4 297,1          |
| Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT | 4 525,4          |
| Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement social Canada                | —                |
| Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada                 | 3 071,2          |
| Total : Services reçus à titre gracieux  | 11 893,7         |
|  |                  |
| <i>Moins : Recettes non disponibles</i>  |                  |
|  |                  |
| <b>2004-2005 coût net pour le Ministère</b>  | <b>377 199,4</b> |

Tableau financier 3  
Crédits votés et législatifs (en milliers de dollars)

| 2004-2005 |   |                               |                  |                       |                  |
|-----------|---|-------------------------------|------------------|-----------------------|------------------|
| Credit    | Nom du credit   | Budget principal des dépenses | Dépenses prévues | Autorisations totales | Dépenses réelles |
| 1         | Dépenses de fonctionnement  | 100 944,4                     | 121 469,4        | 141 232,7             | 132 093,4        |
| 5         | Subventions et contributions  | 301 792,6                     | 301 792,6        | 269 167,6             | 220 990,8        |
| (S)       | Ministre de SPPCC recevant un salaire et une allocation pour automobile | 70                            | 70               | 70,9                  | 70,9             |
| (S)       | Contributions aux avantages sociaux des employés                        | 11 209                        | 11 209           | 12 150,6              | 12 150,6         |
|           | Total   | 414 016                       | 434 541          | 422 621,8             | 365 305,7        |



**Tableau  
financier 2**

**Utilisation des ressources par secteur d'activité (en million de dollars)**

| Secteur<br>d'activité | ETP | Dépenses<br>opérationnelle<br>s                    | Dépense<br>s en<br>capital | Subvention<br>s et<br>contribution<br>s | Total<br>brute<br>des<br>dépen<br>s | Moins :<br>Recettes<br>disponible<br>s | Total net<br>des<br>dépen<br>s |
|-----------------------|-----|--|----------------------------|---|-------------------------------------|--|--------------------------------|
|                       |     |  |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 199  | 21,8                       | 3,7                                     | 25,5                                | 0                                      | 25,5                           |
|                       |     | 224  | 39,8                       | 3,7                                     | 43,5                                | 0                                      | 43,5                           |
|                       |     | (Dépenses<br>prévues<br>(autorisations<br>totales) |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 226  | 25,4                       | 4,9                                     | 30,3                                | 0                                      | 30,3                           |
|                       |     | (Dépenses<br>réelles)                              |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 187  | 20,9                       | 4,6                                     | 25,5                                | 0                                      | 25,5                           |
|                       |     | PSPPN  |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 51   | 9                          | 87,4                                    | 96,4                                | 0                                      | 96,4                           |
|                       |     | Dépenses<br>prévues<br>(autorisations<br>totales)  |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 51   | 9                          | 87,4                                    | 96,4                                | 0                                      | 96,4                           |
|                       |     | (Dépenses<br>réelles)                              |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 51   | 30,1                       | 63                                      | 93,1                                | 0                                      | 93,1                           |
|                       |     | (Dépenses<br>totales)                              |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 48   | 29,8                       | 62,9                                    | 92,7                                | 0                                      | 92,7                           |
|                       |     | BIG_SCRS   |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | Dépenses<br>prévues<br>(autorisations<br>totales)  |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 9  | 1,1                        | 1,1                                     | 1,1                                 | 0                                      | 1,1                            |
|                       |     | (Dépenses<br>réelles)                              |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 9  | 1                          |   | 1                                   | 0                                      | 1                              |
|                       |     | BPIEPC   |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 306  | 49,8                       | 154                                     | 203,8                               | 0                                      | 203,8                          |
|                       |     | Dépenses<br>prévues<br>(autorisations<br>totales)  |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 308  | 52,3                       | 154                                     | 206,3                               | 0                                      | 206,3                          |
|                       |     | (Dépenses<br>réelles)                              |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 226  | 26,3                       | 154                                     | 180,3                               | 0                                      | 180,3                          |
|                       |     | CNPC   |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 100  | 18,1                       | 56,7                                    | 74,8                                | 0                                      | 74,8                           |
|                       |     | Dépenses<br>prévues<br>(autorisations<br>totales)  |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 100  | 12,1                       | 47,3                                    | 59,4                                | 0                                      | 59,4                           |
|                       |     | (Dépenses<br>réelles)                              |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 102  | 11,8                       | 45,2                                    | 57                                  | 0                                      | 57                             |
|                       |     | Services<br>exécutfs                               |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 107  | 12,4                       |   | 12,4                                | 0                                      | 12,4                           |
|                       |     | Dépenses<br>prévues<br>(autorisations<br>totales)  |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 187  | 58,6                       |   | 58,6                                | 0                                      | 58,6                           |
|                       |     | (Dépenses<br>réelles)                              |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 252  | 54                         |   | 54                                  | 0                                      | 54                             |
|                       |     | Budget principal<br>des dépenses                   |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 772  | 112,2                      | 301,8                                   | 414                                 | 0                                      | 414                            |
|                       |     | Dépenses<br>prévues<br>(autorisations<br>totales)  |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 799  | 132,7                      | 301,8                                   | 434,5                               | 0                                      | 434,5                          |
|                       |     | (Dépenses<br>réelles)                              |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 799  | 153,4                      | 269,2                                   | 422,6                               | 0                                      | 422,6                          |
|                       |     | (Dépenses<br>totales)                              |                            |   |                                     |  |                                |
|                       |     | 808  | 144,3                      | 221,1                                   | 365,4                               | 0                                      | 365,4                          |

## RENDEMENT FINANCIER

Tableau financier 1

| Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité (millions de dollars) |                            |                            |                    |                        |                  |                  |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------|------------------------|------------------|------------------|
| Secteur d'activité  | Dépenses réelles 2002-2003 | Dépenses réelles 2003-2004 | Principaux estimés | 2004-2005              |                  |                  |
|   |                            |                            |                    | Autori-sations totales | Dépenses prévues | Dépenses Réelles |
| Conseil au solliciteur général  | 21                         | 25,5                       | 25,5               | 43,5                   | 30,3             | 25,5             |
| Police des Premières nations  | 72,5                       | 92,7                       | 96,4               | 96,4                   | 93               | 92,6             |
| Bureau de l'inspecteur général du SCRS  | 0,7                        | 1                          | 1,1                | 1,1                    | 0,9              | 1                |
| Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile                           |                            | 135,2                      | 203,8              | 206,3                  | 180,3            | 135,3            |
| Centre national pour la prévention du crime   |                            | 55,7                       | 74,8               | 74,8                   | 59,5             | 56,9             |
| Services exécutifs et soutien ministériel   | 38                         | 54                         | 12,4               | 12,4                   | 58,6             | 54               |
| <b>TOTAL</b>  | <b>132,2</b>               | <b>364,1</b>               | <b>414</b>         | <b>434,5</b>           | <b>422,6</b>     | <b>365,3</b>     |
| <b>TOTAL</b>  | <b>132,2</b>               | <b>364,1</b>               | <b>414</b>         | <b>434,5</b>           | <b>422,6</b>     | <b>365,3</b>     |
| TOTAL   | 132,2                      | 364,1                      | 414                | 434,5                  | 422,6            | 365,3            |
| Moins : Recettes non disponibles  |                            |                            |                    |                        |                  |                  |
| Plus : Coût des services reçus à titre gracieux   | 4,6                        | 5,8                        | 7,5                | 442                    | 7,5              | 11,9             |
| Coût net du Ministère   | 136,8                      | 369,9                      | 421,5              | 442                    | 434,5            | 377,2            |
| Équivalent temps plein  | 332                        | 691                        | 772                | 799                    | 799              | 808              |

## Notes:

Les ressources comprennent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et l'allocation du ministre

|  |  |  |
|--|--|--|
| de vérification axés<br>sur les résultats pour<br>les initiatives<br>stratégiques. | Gouvernement en<br>direct — continuer à<br>ajouter au portail de<br>la sécurité publique<br>en y intégrant de<br>l'information des<br>provinces, des<br>municipalités et des<br>ONG; classer<br>l'information par<br>groupes de clients<br>(p. ex. enfants,<br>parents) et par région<br>géographique; créer<br>un réseau de sécurité<br>plurigouvernemental.  | Canada — activité<br>administrations au<br>diverses<br>publique entre les<br>matière de sécurité<br>des compétences en<br>répartition complexe<br>comprendre la<br>nécessaire de<br>sans qu'il leur soit<br>la sécurité publique,<br>renseignements sur<br>large éventail de<br>collectivités auront un<br>Canadiennes et leurs<br>d'un guichet unique,<br>les Canadiens et<br>Grâce à l'existence |
| mesurer les initiatives<br>et d'en rendre compte<br>— activité continue            | Le portail de la sécurité publique fournit désormais des<br>renseignements concernant la sécurité provenant de<br>diverses administrations du Canada — gouvernements<br>fédéral et provinciaux, municipalités —, de certaines ONG<br>et d'organismes gouvernementaux internationaux. Au<br>total, le site regroupe environ 60 organismes. Les<br>renseignements sont organisés par catégorie et par<br>thème, par sujet (Index de A à Z), par public cible (p. ex.<br>les Autochtones, les enfants, les parents, les aînés, les<br>enseignants et les jeunes) ainsi que par secteur<br>géographique (section « Dans ma communauté »). De<br>mars 2004 à mars 2005, on a noté une augmentation de<br>53 % de l'achalandage sur le site. | continue   |

## Partenaires

Pour établir des relations de gestion efficaces et efficaces au sein du Portefeuille, le Ministère collaborera étroitement avec les organismes du Portefeuille et les organismes centraux, notamment le Bureau du Conseil privé, Finances Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

|                          |  |  |   |  |
|--------------------------|--|--|---|--|
| Parlement et du Cabinet. | Mettre en œuvre la Table ronde transcurtuelle sur la sécurité, composée de membres des collectivités pluralistes et diverses du Canada   | Moderniser la gestion des ressources humaines; mettre en œuvre un modèle de prestation directe des services pour les directions générales du Ministère et élaborer un plan de modernisation triennal qui met l'accent sur l'acquisition continue du savoir, la diversité, les langues officielles, les valeurs et l'éthique.   | Mettre en œuvre le plan d'action pour la fonction de contrôleur moderne, y compris un cadre de gestion des risques, fondé sur les résultats de l'évaluation des capacités.  | Elaborer des cadres de gestion, de responsabilisation et |
|                          | Etablissement d'un dialogue permanent avec les principaux intervenants non gouvernementaux pour améliorer les connaissances sur la façon de gérer les intérêts en matière de sécurité dans une société diversifiée; promotion de la compréhension et du respect mutuels - en 2004-2005 | Gestion ministérielle  |   |  |
|                          | La Table ronde a été créée en février 2005.  | En 2004-2005, le Ministère a mis sur pied et classifié de nouvelles structures de direction, pour lesquelles il a aussi engagé du personnel, afin de remplir son mandat et de soutenir ses principales activités. Au cours de ce processus de transition, on s'est surtout efforcé de respecter les exigences législatives en matière de relations de travail, de dotation en personnel, d'équité en emploi et de langues officielles ainsi que de soutenir et de promouvoir l'apprentissage continu, la formation professionnelle continue, la diversité, les langues officielles, les valeurs et l'éthique et la planification de la relève. | On a intégré les renseignements et les services en matière de gestion financière provenant de l'ancien Solliciteur général, du BPIEPC et du CNPC. On a élaboré un processus de planification opérationnelle afin d'assurer une coordination et une gestion stratégiques des priorités et des ressources dans l'ensemble du Ministère, facilitant les réaffectations, au besoin. Le Ministère a amélioré la coordination de la gestion financière du Portefeuille, particulièrement sur le plan des exercices de réaffectation dans l'ensemble du gouvernement et de l'harmonisation des priorités du Portefeuille, ainsi que des exigences connexes en matière de ressources. | Obligation accrue des gestionnaires d'évaluer et de      |
|                          |  | Le Ministère a amorcé l'élaboration de cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR) et de cadres de vérification axés sur les risques (CVAR)   |   |  |



|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| des affaires intergouvernementales pour SPPCC.  | Diffuser des renseignements sur la sécurité publique au moyen de communications stratégiques.   | Elaboration de lois habilitantes en vue de l'établissement du nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile.   | Aider la ministre et la sous-ministre à s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard du Portefeuille au Parlement et au Cabinet, y compris la préparation de la ministre à la période des questions et à sa comparution devant les comités du                                      |
| stratégiques concis et  | Communications publiques souples et informatives répondant aux besoins en matière d'information de publics particuliers (p. ex. à l'échelle nationale, régionale ou locale) — <i>activité continue</i>  | Lois habilitantes en vue de l'établissement du nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile — <i>adoption d'ici l'hiver 2005</i>  | Soutien durable et conseils stratégiques à la ministre et à la sous-ministre pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités envers le Parlement et le Cabinet — <i>activité continue</i>  |
| Veiller à ce que des données et des renseignements fiables appuient le Ministère dans l'élaboration de ses politiques et la prise de décision.  | Les produits ministériels revus et corrigés offrent une meilleure idée du rôle et des responsabilités du Ministère.   | Utile en direct permettant de consulter le public.  | De la documentation à l'intention de la ministre et de la sous-ministre a été élaborée afin d'appuyer ces dernières lors de leur comparution respective devant la Chambre des communes et le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale relativement au projet de loi C-6. |
| Coordonner la première réunion en 10 ans des ministres fédéraux-provinciaux-territoriaux responsables de la gestion des urgences (GU) et la première réunion conjointe des ministres fédéraux-provinciaux-territoriaux responsables de la GU et de la justice (Ottawa, janvier 2005). | Faciliter un certain nombre de réunions bilatérales, aux niveaux des ministres et des sous-ministres, avec leurs homologues provinciaux, territoriaux, américains et étrangers clés, y compris les réunions de ministres responsables de la justice et des affaires internes des pays du G8 (Washington, mai 2004). | Améliorer les relations de travail bilatérales avec le Département of Homeland Security (DHS) des États-Unis, y compris la coordination des réunions des hauts fonctionnaires du DHS et de SPPCC, qui ont lieu deux fois par année (Washington, avril 2004, et Ottawa, septembre 2004). | Préparation, à point nommé, de notes pour la période des questions et de notes d'information à l'intention de la ministre et de la sous-ministre.  |

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| <p>intégrer l'analyse du contexte, la recherche et les volets évaluation et politique.</p>   | <p>Elaborer un plan stratégique quinquennal intégré pour SPCC servant de point de référence pour faire connaître au public le rôle, les responsabilités et les services du Ministère.</p>  | <p>Amélioration de la compréhension et de la connaissance par le public de SPCC, tant au Canada qu'à l'étranger, en vue d'améliorer la crédibilité, l'efficacité et l'établissement judicieux des priorités — <i>d'ici 2006</i></p>           | <p>de décisions — <i>activité continue</i></p>  | <p>Elaboration continue des éléments d'évaluation du Cadre de gestion et de responsabilisation.</p>  |
| <p>Établir des structures et des processus de collaboration coordonnée du Portefeuille concernant les politiques en matière de sécurité publique.</p>  | <p>Intégration accrue des efforts en matière d'élaboration de politiques, élaboration d'une approche cohérente d'établissement des priorités, définition des questions communes et des façons de travailler ensemble et prestation d'un soutien constant à la ministre — <i>activité continue</i></p>  | <p>Donner des conseils stratégiques concernant les questions transsectorielles dans le domaine de la sécurité publique, y compris l'incidence des traités internationaux, les conventions et d'autres obligations du portefeuille de SPCC</p> | <p>Maintien de liens horizontaux dans le secteur de la sécurité publique, assurance que SPCC respecte ses obligations nationales et internationales et prestation de conseils stratégiques cohérents à la ministre, à la sous-ministre et à la haute direction — <i>activité continue</i></p> | <p>La révision ministérielle et la prestation de conseils sur l'élaboration et la communication de l'Enoncé de la politique internationale du gouvernement (avril 2005). Appuyer la sous-ministre, à titre de membre du Conseil de l'information juridique, en lui fournissant des conseils sur les travaux de recherche, en cernant les priorités et en décelant les lacunes du savoir actuel.</p>  |
| <p>La mise sur pied du Comité sur les priorités du Portefeuille et la planification se poursuit : on prévoit deux séances de réflexion afin d'évaluer et de confirmer les priorités à long terme.</p> <p>À la suite du rapport Cormier, nous avons entamé des discussions afin de créer une unité de recherche spécialisée à SPCC.</p> <p>Création de groupes spéciaux afin de faciliter la coordination dans l'ensemble du Portefeuille.</p> <p>La coordination de l'ensemble du Portefeuille a permis la mise en œuvre d'initiatives relatives à la Politique de sécurité nationale.</p> | <p>La mise sur pied du Comité sur les priorités du Portefeuille et la planification se poursuit : on prévoit deux séances de réflexion afin d'évaluer et de confirmer les priorités à long terme.</p> <p>À la suite du rapport Cormier, nous avons entamé des discussions afin de créer une unité de recherche spécialisée à SPCC.</p> <p>Création de groupes spéciaux afin de faciliter la coordination dans l'ensemble du Portefeuille.</p> <p>La coordination de l'ensemble du Portefeuille a permis la mise en œuvre d'initiatives relatives à la Politique de sécurité nationale.</p> | <p>Donner des conseils stratégiques concernant les questions transsectorielles dans le domaine de la sécurité publique, y compris l'incidence des traités internationaux, les conventions et d'autres obligations du portefeuille de SPCC</p> | <p>Maintien de liens horizontaux dans le secteur de la sécurité publique, assurance que SPCC respecte ses obligations nationales et internationales et prestation de conseils stratégiques cohérents à la ministre, à la sous-ministre et à la haute direction — <i>activité continue</i></p> | <p>Le soutien au Comité des sous-ministres sur les droits de la personne, notamment fournir des conseils sur les nouveaux dossiers de droits de la personne à l'échelle internationale, comme les disparitions forcées et les solutions de rechange au renvoi.</p> <p>La révision ministérielle et la prestation de conseils sur l'élaboration et la communication de l'Enoncé de la politique internationale du gouvernement (avril 2005). Appuyer la sous-ministre, à titre de membre du Conseil de l'information juridique, en lui fournissant des conseils sur les travaux de recherche, en cernant les priorités et en décelant les lacunes du savoir actuel.</p> |

En quoi est-ce important pour les Canadiens?

Établir une nouvelle orientation stratégique au sein d'une organisation n'est jamais une tâche facile. Cependant, la création de SPCC offre l'occasion unique de réunir les points forts de plusieurs organismes en un tout cohérent. Un ministère fédéral unifié de la Sécurité publique et de la Protection civile exige une orientation stratégique solide et une approche de la gestion ministérielle cohérente et axée sur le service. Ces deux objectifs rassemblent en un élément commun la nécessité d'une structure forte qui ajoute une valeur stratégique au travail des autres directions générales du Ministère et qui coordonne d'une manière adéquate et équilibrée les liens stratégiques entre le Ministère et les organismes du Portefeuille. Un leadership efficace et efficient du Portefeuille constitue une fonction essentielle dans un éventail étendu et diversifié de sphères stratégiques. Qu'il s'agisse des services correctionnels, du système de justice pénale, des services de police et d'application de la loi, de la sécurité nationale et de la protection civile ou du contrôle des frontières et de la prévention du crime, un portefeuille de cette taille et de cette ampleur a besoin de cohésion pour atteindre ses objectifs, faire entendre sa voix et mener à bien ses activités.

Affectation des ressources

| Dépenses<br>prévues<br>(en milliers de \$) | Autorisations<br>totales reçues | Dépenses<br>réelles | ETP   |
|--|---------------------------------|---------------------|-------|
| 37 949,7                                   | 52 772,6                        | 48 090,7            | 235,0 |

Priorités opérationnelles

- Établissement d'une orientation stratégique unifiée pour SPCC;
- Soutien souple accordé en temps opportun à la ministre, à la sous-ministre et à la haute direction;
- Poursuite de la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation réunissant les cadres de la fonction de contrôleur moderne, de la modernisation des ressources humaines et du gouvernement en direct.

Politique stratégique et affaires intergouvernementales

| Activités prévues   | Résultats escomptés et échéances  | Résultats/Résultats déclarés   |
|---|---|--|
| Mettre en œuvre des structures et des processus de collaboration horizontale entre les directions générales, aux niveaux de la haute direction ainsi que des cadres intermédiaires et des agents. | Coordination appropriée et équilibrée des initiatives stratégiques du Ministère et du Portefeuille — <i>activité continue</i> | Mise sur pied d'un comité du directeur général sur la politique et la planification.<br>Le Comité des SMA sur les priorités du Portefeuille et la planification, composé de SMA provenant de SPCC et des organismes du Portefeuille, a continué à se réunir et a confirmé quatre priorités stratégiques à long terme pour l'ensemble du Portefeuille.<br>Mise sur pied de groupes de travail spécialisés au niveau des SMA afin de coordonner les initiatives dans tous les centres de décision du Portefeuille. |
| Mettre en œuvre un processus de planification stratégique qui   | Elaboration d'un cadre intégré et durable pour l'établissement efficace des priorités et la prise                             | Tenue d'ateliers visant à produire une analyse du contexte qui a été déposée devant les SMA du Ministère et du Portefeuille.   |



Fry, Association canadienne de justice pénale, Conseil canadien de développement social, Conseil canadien des ministres de l'Éducation, Association canadienne de santé publique, Institut canadien de formation, Conseil des Églises pour la justice et la criminologie, Annonceurs responsables en publicité pour enfants, Congrès des peuples autochtones, Inuit Tapirisat du Canada, Fédération canadienne des municipalités, Société John Howard du Canada, Centre de prévention de la criminalité internationale, Associations nationales intéressées à la justice criminelle, Comité national mixte des hauts représentants officiels de la justice pénale, Réseau de résolution de conflits Canada, Pauktuutit Inuit Women's Association, Fondation pour les arts dans les prisons, Société Saint-Léonard du Canada, Services correctionnels et de la justice de l'Armée du Salut, Seventh Step Society of Canada, Ralliement national des Métis, Association des femmes autochtones du Canada et Association nationale des centres d'amitié.



|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | Améliorer les services de police pour les Autochtones à l'extérieur des milieux urbains et les Autochtones des services de police — <i>activité continue</i> | Relations améliorées entre les Autochtones des milieux urbains et les services de police — <i>activité continue</i> | <p>améliorer les questions la culture et aux services de police à sensibilisent les partenariats qui cadre d'activités de réserves dans le à l'extérieur des pour les Autochtones services de police</p> <p>SPGCC, en partenariat avec les provinces, les municipalités, la police et les collectivités autochtones, a élaboré et coordonné certaines activités en vue d'améliorer les services de police offerts aux Métis ainsi qu'aux autres populations autochtones habitant à l'extérieur des collectivités des Premières nations et des Inuits. Un exemple illustrant cette initiative est notre soutien à l'égard du <i>Missing Women's Task Force</i>. Les fonds ont été dépensés de manière à assurer un endroit pour recevoir les familles des victimes pour leur donner des conseils et du soutien.</p> |
| <p>propose une approche fédérale horizontale aux projets visant à améliorer la sécurité et le bien-être des collectivités autochtones. Au cours de l'année 2004, les cinq sites pilotes ont appliqué cette approche à différentes étapes de leur développement, selon la capacité et les besoins de chacune des collectivités. L'un des projets pilotes les plus avancés met actuellement à l'essai une approche à guichet unique visant à financer des projets par le truchement d'un seul accord de financement et d'une seule structure de rapports.</p> <p>Grâce aux fonds du Programme de la police des Premières nations et de la prévention du crime, obtenus par l'intermédiaire de l'initiative sur la prévention du crime et de la sécurité publique de la Stratégie nationale pour la prévention du crime, la Direction générale de la police des Autochtones a financé plusieurs projets de prévention du crime en partenariat avec les services de police et les organismes des Premières nations en vue d'encourager le développement de collectivités sûres, saines et durables et de faciliter leur établissement. Tous les projets témoignent de leurs capacités à promouvoir le développement social par l'intermédiaire de projets de services de police basés sur la collectivité, à accroître la participation et la capacité des collectivités à prévenir les activités criminelles, à contribuer au développement de collectivités sûres et durables et à faciliter les partenariats.</p> |  |   |  |

## Partenaires

La sécurité des collectivités nécessite la mobilisation d'un vaste réseau de partenaires dans de nombreux ordres de gouvernement et surtout au sein de nombreuses cultures et collectivités.

## Au Canada

SCC, CNLC, GRC, Bureau de l'enquêteur correctionnel, Santé Canada, ministère de la Justice du Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Pêches et Océans Canada, provinces, territoires et municipalités, services de police des Premières nations, Association des chefs de police des Premières nations, conseils de bande ou tribaux, aînés, dirigeants communautaires, Assemblée des Premières nations, Associations des services de réhabilitation sociale du Québec, Programme Parents-Secours du Canada, Association canadienne des chefs de police, Association canadienne des sociétés Elizabeth-

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p>adaptés à leur culture</p>   | <p>Promouvoir une norme plus stricte de gouvernance et de responsabilité dans le cadre d'initiatives en matière de leadership et de formation, d'activités de reddition de comptes et de surveillance et d'échange de renseignements amélioré</p>  | <p>Mesure et évaluation améliorées du rendement par la mise en œuvre d'un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats — 2004-2005</p>   | <p>Promouvoir au sein du gouvernement la prise en considération de services de police et de la sécurité publique dans le cadre d'initiatives plus vastes des Premières nations</p>   |
| <p>élargissement des ententes et procédé à 25 prolongations automatiques.</p> | <p>Financement de deux ateliers nationaux pour les organismes directeurs de la police. Le premier, tenu en juin 2004, mettait l'accent sur la syndicalisation, la négociation collective et la gouvernance financière. Le second, organisé en janvier 2005, était axé sur les questions de dotation, la prévention de la criminalité, les recherches sur les organismes directeurs de la police des Premières nations et les rôles et les responsabilités.</p> <p>Financement du Comité directeur des groupes directeurs de la police des Premières nations (GDPPN) pour qu'il embauche un consultant et le charge d'élaborer des modules de formation afin d'aider les commissions de police auto-administrées à s'acquitter de leurs fonctions et de leurs responsabilités à l'égard des commissions de police des Premières nations, de la gouvernance financière et de la dotation.</p> <p>Financement du Comité directeur des Groupes directeurs de la police des Premières nations pour qu'il rédige et distribue un bulletin semestriel à toutes les commissions de police auto-administrées. La première édition a été distribuée en janvier 2005.</p> <p>On a accordé une prolongation jusqu'au 31 mars 2006 pour l'achèvement de l'évaluation.</p> <p>Au total, la DGPA a procédé à sept vérifications financières en 2004-2005, par le truchement de Conseils et Vérification Canada (CVC). Ces vérifications devaient permettre d'évaluer le système de contrôle interne et les opérations financières du destinataire et de s'assurer que toutes les dispositions financières et non financières de l'accord de contribution étaient satisfaites.</p> | <p>La DGPA a participé à une initiative interministérielle dirigée par le Secrétaire du Conseil du Trésor en vue d'élaborer un cadre de travail horizontal pour les Autochtones présentant une vue d'ensemble des programmes autochtones du gouvernement fédéral. La DGPA, ainsi que ses partenaires du Secteur de la sécurité de la population et des partenariats et des organismes du Portefeuille de la SPCC, ont contribué à mettre sur pied des « collectivités sûres et durables » dans le cadre de l'un des sept thèmes du cadre de travail horizontal pour les Autochtones.</p> <p>Le Comité des sous-ministres adjoints sur la stabilité et le mieux-être des collectivités des Premières nations</p> | <p>Meilleure intégration fédérale des connaissances et de l'expérience en matière de conception des outils, des ressources et des partenariats appropriés pour assurer la sécurité publique dans les collectivités autochtones —</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Négocier et renouveler des accords dotant les Premières nations de services policiers efficaces, responsables et</p>  | <p>Accès des collectivités des Premières nations à des services de police des Premières nations efficaces, professionnels et</p>   | <p>En 2004-2005, la Direction générale de la police des Autochtones (DGPA) a négocié le renouvellement des cadres des services de police communautaire des Premières nations en Alberta, au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse, à l'Île-du-Prince-Édouard, en Saskatchewan et au Yukon. À l'exclusion des ententes permanentes, on a négocié 52 modifications visant</p>   |
| <p>Activités prévues</p>   | <p>Résultats<br/>escomptés et échéances</p>  | <p>Résultats/Résultats déclarés</p>   |
| <p>Concevoir des produits et des mécanismes afin d'appuyer la promotion de la stratégie nationale pour la prévention du crime (SNPC) et la diffusion des produits, de l'information et des ressources de la SNPC</p> | <p>Connaissance accrue de ce « qui fonctionne » en matière de prévention du crime chez les partenaires clés et les intervenants communautaires et sensibilisation accrue du public aux stratégies efficaces de lutte contre le crime et la victimisation — activité continue</p> | <p>Direction générale de la police des Autochtones</p> <p>Le CNPC a continué d'élaborer des contrôles fiables de responsabilisation au cours de la période d'évaluation. Le Centre a également parachevé l'évaluation sommative de l'expansion de la phase II de la SNPC et a élaboré un Cadre d'imputabilité, de risque et de vérification régissant la SNPC afin de consolider la responsabilisation.</p> <p>En 2004-2005, on a entièrement mis en œuvre le système de gestion de l'information sur les subventions et les contributions. Ce système contribue au compte rendu constant des résultats de projets et des indicateurs de rendement.</p> <p>En 2004-2005, la SNPC a continué à sensibiliser le public ainsi que certains groupes d'intervenants précis sur les questions et les initiatives concernant la prévention du crime. Le personnel du Centre national pour la prévention du crime a pris part à plus de 150 événements d'éducation du public, ateliers et annonces publiques, où il a également diffusé de l'information. Mis ensemble, ces événements ont attiré plus de 8 000 personnes représentant d'innombrables organisations. Le CNPC a également participé à plusieurs initiatives fédérales horizontales afin de contribuer à diffuser de l'information sur la prévention du crime, y compris la publication de deux articles dans la revue <i>Horizon rural</i>, distribuée à 445 000 personnes dans la province de Québec.</p> <p>Le CNPC aide le Centre international pour la prévention de la criminalité (CIPC) à élaborer des produits de prévention du crime à l'échelle nationale et internationale. Cette initiative comprend un site Web et la publication d'un bulletin mensuel (<u>Centre international pour la prévention de la criminalité</u>).</p> |



|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>des projets et les leçons apprises en renseignements pratiques et utiles. En outre, on s'emploie actuellement à recueillir de l'information axée sur les résultats auprès des participants aux projets et à élaborer un cadre d'évaluation à trois niveaux pour l'initiative communautaire intégrée (ICI).</p> <p>On a distribué des ressources et un soutien stratégique aux diverses régions du pays afin de mettre de l'avant une approche mieux intégrée visant à bâtir des collectivités plus sûres en Colombie-Britannique, en Ontario, dans la région de l'Atlantique, au Manitoba et au Québec. À cet égard, cette stratégie, de concert avec les autres, doit soutenir des approches qui favorisent des stratégies de prévention efficaces et qui encouragent la collaboration.</p> <p>Le CNPC appuie les projets de données de géocodage relatives au crime dans six villes (Regina, Montréal, Halifax, Edmonton, Winnipeg, Thunder Bay) afin de mieux comprendre la distribution géographique du crime et les facteurs qui y sont associés.</p> <p>Le CNPC favorise le développement et la diffusion des connaissances et soutient les projets basés sur des résultats qui déterminent ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. En conservant cette orientation, le CNPC a terminé, en 2004-2005, l'exploration de données de 27 projets pilotes. Le Centre a également rédigé des feuillets d'information sur les résultats du projet et les leçons tirées qu'on prévoit diffuser à l'automne 2005 sur le site Web du CNPC. Le CNPC a également élaboré un plan visant à diffuser les résultats des projets canadiens et prévoit élaborer d'autres produits de connaissance en 2005-2006.</p> <p>Nous maintenons en permanence nos partenariats internationaux, ce qui nous permet d'augmenter nos connaissances et notre compréhension des pratiques de prévention du crime reconnues à l'échelle internationale. La vision du Canada quant à une approche équilibrée de la prévention du crime reflète les tendances internationales suivies par d'autres pays comme le Royaume-Uni, la Suède, l'Australie et plusieurs États américains.</p> <p>On a publié une édition spéciale de la <i>Revue canadienne de criminologie et de justice pénale</i>, dont le sujet était <i>La prévention du crime : Perspectives canadiennes et internationales</i>, afin de souligner le 10<sup>e</sup> anniversaire du lancement de la Stratégie nationale pour la prévention du crime et du Centre</p> | <p>des collectivités partout au Canada — activité continue</p> | <p>leçons clés et des pratiques exemplaires donnant une orientation nécessaire aux initiatives de prévention du crime</p> |
|--|--|---|



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Soutenir la recherche et les projets pilotes desquels nous pouvons tirer des   | Encourager et appuyer la participation des autres ordres de gouvernement et des organisations non gouvernementales à la prévention du crime  | Coordination et intégration accrues des initiatives et des politiques en réponse au crime et à la victimisation — <i>activité continue</i>   | Des stratégies efficaces et durables de prévention du crime qui répondent aux besoins  |
| Dans le but constant de fournir de l'information instructive et transférable, la SNPC continue de produire des rapports qui transforment les résultats | <p>4. Le Programme de partenariat en prévention du crime (PPPC) appuie la participation des organismes non gouvernementaux qui peuvent contribuer à la prévention du crime dans les collectivités au moyen de renseignements, d'outils et de ressources. Les résultats sont appliqués dans l'ensemble du pays et ils visent à favoriser la participation communautaire à toutes les étapes de la prévention du crime.</p> <p>5. Le Fonds stratégique pour la prévention du crime (FSPC) appuie les projets de démonstration sur le passage de projets de prévention du crime indépendants et parfois isolés à des stratégies plus générales qui contribueront à l'acquisition de connaissances et à la prise de mesures concernant la prévention durable du crime par le développement social.</p> | <p>On a parachevé une politique sur la prévention du crime par le développement social des collectivités de Métis, d'Inuits et des Premières nations à l'intérieur et à l'extérieur des réserves. On a rédigé ce document relatif à la politique autochtone en collaboration avec des groupes autochtones nationaux et provinciaux, entre autres. Ce document fournit des lignes directrices détaillées sur le financement des projets de prévention du crime chez les Autochtones.</p> <p>La Stratégie nationale continue à contribuer de manière importante aux objectifs de la politique sociale du Canada en maintenant son engagement dans 16 initiatives fédérales, y compris la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain, un Nouveau pacte pour les villes et les collectivités, l'initiative nationale pour les sans-abri, l'initiative de renouvellement de la justice pour les jeunes et l'initiative de lutte contre la violence familiale.</p> | <p>La Stratégie nationale continue à contribuer de manière importante aux objectifs de la politique sociale du Canada en maintenant son engagement dans 16 initiatives fédérales, y compris la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain, un Nouveau pacte pour les villes et les collectivités, l'initiative nationale pour les sans-abri, l'initiative de renouvellement de la justice pour les jeunes et l'initiative de lutte contre la violence familiale.</p> |

|  |   |   |                              |           |
|--|---|---|------------------------------|-----------|
| politiques et initiatives en vigueur dans le domaine de la justice réparatrice | réparatrice   | délinquant – sont en cours et sont en train d'être évalués. | Prévention du crime          |           |
|  |   |   | Résultats/Résultats déclarés | échéances |
| Activités prévues  | Soutenir des initiatives qui renforcent la capacité des collectivités à faire face au crime et à la victimisation   |   |                              |           |
|  | Participation accrue des collectivités aux initiatives de prévention du crime et à l'élaboration de solutions locales au crime et à la victimisation – activité continue  |   |                              |           |
|  | <p>Mise en œuvre des volets du programme du CNPC</p> <p>Au cours de l'exercice 2004-2005, le CNPC a soutenu 509 projets dans 261 collectivités. En 2004-2005, le CNPC a poursuivi son travail partout au Canada dans les milieux urbains et ruraux, ainsi que dans le Nord et les régions éloignées. Il continue de s'appuyer sur ses partenariats en collaborant avec les fonctionnaires fédéraux-provinciaux-territoriaux et municipaux, les secteurs de la santé, de la justice, de l'emploi, de l'habitation et les secteurs privé, universitaire et bénévole, ainsi qu'après d'organismes s'adressant aux jeunes, aux personnes âgées, aux Premières nations, aux Métis et aux Inuits.</p> <p>En fournissant des renseignements, des outils, de la formation et des ressources, le CNPC est capable d'aider les collectivités à concevoir et à mettre en œuvre des projets de prévention du crime. De cette manière, le CNPC appuie les initiatives communautaires axées sur des résultats qui importent aux Canadiens, comme des initiatives visant à accroître la sécurité des maisons, des écoles et du voisinage.</p> <p><b>Programmes de financement du CNPC</b></p> <p>Le CNPC a mis sur pied cinq programmes de financement qui sont les suivants :</p> <p>1. Le <b>Programme d'action des entreprises pour la prévention du crime (PAEPC)</b> invite le secteur privé à devenir une ressource, un partenaire actif et un chef de file en matière de prévention du crime.</p> <p>2. Le <b>Programme de mobilisation des collectivités (PMC)</b> aide les collectivités à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies de la base afin de prévenir le crime et la victimisation en abordant leurs causes profondes au niveau local.</p> <p>3. Le <b>Fonds d'investissement dans la prévention du crime (FIPC)</b> détermine « ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et les raisons de cet état de fait » en matière de prévention du crime. Le FIPC appuie certains projets témoins entrepris à l'échelle du Canada et encourage l'échange de renseignements sur les initiatives de prévention du crime au Canada.</p> |   |                              |           |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| communautaire des<br>délinquants sexuels,<br>l'incidence des<br>rapports<br>présententels et les<br>méthodes de gestion<br>des cas en probation | Appuyer les<br>initiatives qui<br>renforcent l'approche<br>correctionnelle<br>judiciaire, y compris<br>la surveillance<br>communautaire des<br>délinquants sexuels,<br>l'incidence des<br>rapports<br>présententels et les<br>méthodes de gestion<br>des cas en probation                           | Publication de rapports<br>de recherche sur le<br>Projet de surveillance<br>dynamique des<br>délinquants sexuels, le<br>Projet de rapports<br>présententels, l'étude<br>sur la gestion efficace<br>des cas en probation –<br>en 2004<br>Sensibilisation accrue du<br>public sur les questions<br>correctionnelles – <i>activité continue</i><br>Intégration mieux réussie<br>des délinquants au<br>moyen de programmes<br>améliorés de réinsertion<br>sociale et limitation de<br>l'incarcération – <i>activité continue</i>  | Consulter d'autres<br>ministères et<br>intervenants pour<br>présenter une<br>évaluation des |
| communautaire des<br>délinquants sexuels,<br>l'incidence des<br>rapports<br>présententels et les<br>méthodes de gestion<br>des cas en probation | Soutien fédéral<br>coordonné et<br>démonstration de<br>modèles de guérison<br>holistique<br>communautaires par<br>l'entremise du Comité<br>directeur des SMA sur la<br>stabilité et le mieux-être<br>des collectivités des<br>Premières nations et<br>d'autres moyens –<br><i>activité continue</i> | Le 6 <sup>e</sup> rapport provisoire sur le Projet de surveillance<br>dynamique a été préparé le 1 <sup>er</sup> novembre 2004 et<br>envoyé à tous les secteurs de compétences. Des<br>analyses des données pour le Projet de rapports<br>présententels ont été effectuées et le rapport final a<br>été rédigé en mars 2005. L'étude sur la gestion<br>efficace des cas en probation est terminée et le<br>rapport a été publié en 2004 (consulter le site Web<br>du Ministère).<br>Un rapport faisant état des tendances au sein du<br>système de justice pénale a été publié en novembre<br>2004.<br>L'Aperçu statistique : le système correctionnel et la<br>mise en liberté sous condition, qui fournit, en langage<br>simple, des renseignements statistiques sur le<br>système a été publié en décembre 2004 (consulter le<br>site Web du Ministère). | Appuyer les<br>ministères et<br>intervenants pour<br>présenter une<br>évaluation des        |
| communautaire des<br>délinquants sexuels,<br>l'incidence des<br>rapports<br>présententels et les<br>méthodes de gestion<br>des cas en probation | Coordination et soutien continus de deux projets de<br>guérison communautaire et mise en œuvre de trois<br>nouveaux projets avec d'autres partenaires fédéraux<br>et provinciaux-territoriaux, dont un sous l'égide du<br>Comité directeur des SMA.   | Deux projets pilotes en matière de justice<br>réparatrice<br>– un faisant appel à des forums de justice<br>communautaire comme solution de rechange à la<br>judiciarisation et l'autre faisant appel à des<br>rencontres postsententelles entre la victime et le  | Appuyer les<br>ministères et<br>intervenants pour<br>présenter une<br>évaluation des        |



- Fourniture aux collectivités des outils, des connaissances et du soutien dont elles ont besoin pour aborder les causes profondes de la criminalité au niveau local

| LA SÉCURITÉ DE LA POPULATION AU MOYEN DE PARTENARIATS   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Système correctionnel et justice pénale   |  |   |   |
| Activités prévues   | Résultats escomptés et échéances   | Résultats/Résultats déclarés  |   |
| Faire face à la surreprésentation des Canadiens autochtones dans le système de justice pénale au moyen de la mise en place de modèles de guérison adaptés à la culture, en matière correctionnelle et de justice dans les collectivités autochtones | Capacité accrue des collectivités de travailler avec les victimes, les délinquants et les familles grâce à la formation et à des réunions sur des sujets pertinents – <i>activité continue</i> | Vingt-cinq membres de collectivités autochtones appartenant à deux Premières nations et à une organisation métisse provinciale ont reçu de la formation sur divers sujets afin de faire progresser les stratégies de guérison communautaires; des recherches ont été effectuées avec la Nation métisse de la Saskatchewan pour vérifier sa capacité à mettre en œuvre une stratégie axée sur les services correctionnels et la guérison communautaires; au total, neuf réunions sur des questions comme la mobilisation et la guérison communautaires, dans un contexte chrétien, ont été organisées. | Diffusion des connaissances acquises dans le cadre de projets pilotes entrepris dans les collectivités et les organisations autochtones, les autres ordres de gouvernement et les universités – <i>activité continue</i>  |
|   |  | Publication et distribution de neuf nouveaux rapports à plus de 400 personnes et sur Internet; publication d'un chapitre d'un livre sur une recherche sur les Autochtones; présentation des conclusions de la recherche lors de cinq conférences régionales, nationales ou internationales et dans trois universités.   | Soutien fédéral coordonné et démonstration de modèles de guérison holistique communautaires par l'entremise du Comité directeur des SMA sur la stabilité et le mieux-être des collectivités des Premières nations et d'autres moyens – <i>activité continue</i> |
| Appuyer les initiatives qui renforcent l'approche correctionnelle judiciaire, y compris la surveillance   | Publication de rapports de recherche sur le projet de surveillance des délinquants sexuels, le projet de rapports  | Le 6 <sup>e</sup> rapport provisoire sur le Projet de surveillance dynamique a été préparé le 1 <sup>er</sup> novembre 2004 et envoyé à tous les secteurs de compétences. Des analyses des données pour le Projet de rapports présentenciels ont été effectuées et le rapport final a été rédigé en mars 2005. L'étude sur la gestion   |   |



LA SÉCURITÉ DE LA POPULATION AU MOYEN DE PARTENARIATS

Des stratégies novatrices et de meilleurs outils mis à la disposition des organismes d'application de la loi pour la lutte contre le crime organisé et les autres activités criminelles, à l'échelle tant nationale qu'internationale.

En quoi est-ce important pour les Canadiens ?

Le Canada a réalisé des progrès importants au cours des dix dernières années dans la lutte contre la criminalité. Le taux d'incarcération a continué de diminuer au fil des ans et la plupart des mises en liberté sous condition (semi-liberté, libération conditionnelle totale et mise en liberté d'office) se terminent avec succès. Malgré de fortes indications selon lesquelles notre système correctionnel et de mise en liberté sous condition fonctionne bien, des améliorations sont prévues pour en accroître l'efficacité afin de contribuer à la sécurité des Canadiens et de leurs collectivités.

Pour obtenir une approche équilibrée et globale de la sécurité de la population, le Ministère s'est servi de sa capacité en matière d'élaboration de politiques et de recherche dans les services correctionnels et la justice pénale pour appliquer le Programme des services de police des Premières nations (PSPPN) et la Stratégie nationale pour la prévention du crime. Cette approche maximise la contribution des services de police communautaires de première ligne à la réduction des troubles sociaux et de la peur du crime grâce aux caractéristiques positives de solutions locales au crime et à la victimisation par le développement social. De cette façon, des partenariats durables permettent d'obtenir la sécurité de la population, des systèmes d'évaluation et de diffusion des connaissances sont mis en place pour appuyer le progrès continu et le bien-être collectif.

Affectation des ressources

|                                 |                                 |                     |       |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|-------|
| Dépenses<br>(en milliers de \$) | Autorisations<br>totales reçues | Dépenses<br>réelles | ETP   |
| 167,552.6                       | 158,067.3                       | 155,240.6           | 197.0 |

Les principaux programmes et initiatives à l'appui de la sécurité de la population au moyen des partenariats sont les suivants :

- **Stratégie nationale pour la prévention du crime** – vise à réduire le crime et la victimisation au moyen d'une approche de « prévention du crime par le développement social », en faisant ressortir la nécessité de mettre l'accent sur les facteurs qui exposent une personne aux risques, dont la violence familiale, l'abus de drogues et les problèmes scolaires. En 2004-2005, le CNPC a entrepris de renouveler sa Stratégie nationale, ce qui comprend une vaste consultation auprès de ses partenaires et intervenants clés.
- **Politique sur la police des Premières nations** – facilite la négociation et la mise en œuvre d'accords de financement à frais partagés dans le cadre d'ententes tripartites entre les gouvernements fédéral et provinciaux-territoriaux et les Premières nations.
- **Approche correctionnelle judiciaire** – vise à améliorer la sécurité publique en renforçant les stratégies de soutien de la réinsertion sociale en toute sécurité des délinquants, y compris des novatrices de la justice réparatrice.

Priorités opérationnelles

- **Elaboration permanente de politiques correctionnelles fondées sur des données probantes et des études**
- **Solides partenariats avec les Autochtones au moyen du renforcement de la capacité de gouvernance**

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>planification stratégique et d'évaluation pour des produits de la criminalité</p>   | <p>Assurer la présidence de la CICAD (Commission interaméricaine de lutte contre l'abus des drogues) de l'Organisation des États américains</p>  | <p>Coordonner l'élaboration de politiques, la planification stratégique et le soutien de la banque de données génétiques</p>   |
| <p>et d'appuyer l'affectation optimale des ressources et les options en matière de financement — en 2004</p>   | <p>Renforcer le rôle de chef de file du Canada dans les Amériques dans le domaine de la lutte contre la drogue, de la promotion des intérêts du Canada en matière de sécurité publique et encourager une approche équilibrée pour réduire l'offre et la demande de drogues illicites — Assurer la présidence de la CICAD jusqu'en novembre 2004 et continuer à y participer de façon active après 2004</p>   | <p>Approche coordonnée et stratégique de l'élaboration de politiques pour les principales initiatives gouvernementales — activité continue; examen parlementaire de la législation concernant la banque nationale de données génétiques en 2005</p>  |
| <p>entraîne une réduction des ressources disponibles pour les Unités intégrées contre les produits de la criminalité. Compte tenu des écarts dans le financement, on a élaboré des stratégies afin de garantir une qualité de services satisfaisante dans les Unités intégrées contre les produits de la criminalité. Les solutions de financement devraient être mises en œuvre au cours de l'exercice à venir.</p> | <p>SPPCC a financé les projets suivants de la CICAD : Au Pérou, on a organisé un séminaire de formation technique sur le contrôle des substances chimiques à la <i>Andean Regional Counter Drug Intelligence School</i>. Dix-sept agents d'application de la loi provenant de la sous-région andine (Bolivie, Brésil, Chili, Colombie, Équateur, Pérou et Venezuela) y ont participé. On a organisé à Vancouver un symposium intitulé « Symposium de l'Organisation des États américains (OEA) sur la gestion de frontières : un dialogue sur la coopération transfrontalière et l'intégrité des frontières ». Des représentants provenant de 30 des 34 pays de l'OEA y ont pris part. Le Symposium a permis a) de favoriser l'échange des pratiques exemplaires dans le domaine de la gestion concertée des frontières; et b) de déterminer les défis de l'hémisphère associés à la prévention du terrorisme, à la lutte contre le terrorisme, au trafic de stupéfiants et au crime organisé transnational. On a tenu à Sainte-Lucie un atelier sur les programmes efficaces de traitement de la toxicomanie destinés aux délinquants, qui a regroupé des représentants de huit États membres de l'OEA. À la suite de l'atelier, chaque équipe nationale a déterminé ses axes prioritaires d'intervention afin d'améliorer les services offerts aux délinquants, y compris en élaborant un plan d'action et en précisant les prochaines étapes.</p> | <p>Des améliorations à des dispositions législatives sur l'ADN ont été édictées en mai 2005 (projet de loi C-13). Ces améliorations permettent a) de recueillir une plus grande quantité d'ADN sur les lieux des crimes et b) d'inclure dans la banque nationale de données génétiques l'ADN d'un plus grand nombre de types de délinquants (y compris les délinquants condamnés dans le passé). L'examen parlementaire des dispositions législatives sur la banque nationale de données génétiques devrait débuter en 2005.</p> |

|   |   |  |   |  |  |   |
|---|---|--|---|--|--|---|
|   |   | Coordonner le travail du Comité national de coordination sur le crime organisé (CNC), y compris ses sous-groupes et comités régionaux, et lui offrir un soutien en matière de politiques et de recherche; assurer la présidence du CNC   | Appuyer l'Initiative de lutte contre le crime organisé au sein des Premières nations  | Accroissement de la collecte et de l'échange de renseignements au moyen de l'amélioration du partenariat entre la police des Premières nations, la GRC et d'autres organismes d'application de la loi canadiens et américains dans le cadre de groupes de travail entièrement intégrés formés de multiples organismes sur le crime organisé, comme les équipes intégrées de la police des frontières (EIPF) — Date de début : 2001-2002, activité continue | L'évaluation de l'initiative a débuté en 2004 (activité continue). | Le Budget de 2005 n'a autorisé qu'un financement de 117 M\$ pour les cinq prochaines années, ce qui |
| d'une tribune pour examiner les enjeux liés aux collectivités des Premières nations et à la frontière canado-américaine et élaboration d'un plan de suivi (activité continue); et 3) lancement d'une évaluation sur le trafic de personnes (activité continue). | Amélioration de la coordination et de l'élaboration des politiques et de l'échange de renseignements entre les intervenants clés du secteur public, des services de police et des procureurs qui luttent au Canada contre le crime organisé — Réunions semestrielles du Comité national de coordination sur le crime organisé | Dans le cadre des réunions du CNC de 2004, on a examiné, notamment, les priorités suivantes :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• les drogues illégales (incluant les installations de culture de la marijuana et les produits chimiques précurseurs);</li> <li>• crimes économiques (fraude financière, blanchiment d'argent, vol d'identité) ;</li> <li>• la marchandise contrefaçon;</li> <li>• le trafic humain;</li> <li>• gangs de la rue;</li> <li>• vol d'autos</li> </ul> | Contribution au renforcement des relations et l'amélioration de l'échange des renseignements entre la GRC, les services de police des Premières nations et d'autres organismes chargés de l'application de la loi (principalement la Sûreté du Québec)<br>Les agents des Premières nations ont amélioré leurs capacités en matière de renseignement et d'enquêtes criminelles grâce à une formation officielle et non officielle (c.-à-d. en cours d'emploi). Bien qu'elle n'en soit qu'à ses débuts, l'initiative a une incidence sur le crime organisé au sein des collectivités autochtones et dans les environs, surtout au Québec, grâce à l'Unité mixte d'enquête sur le crime organisé autochtone. | Accroissement de la collecte et de l'échange de renseignements au moyen de l'amélioration du partenariat entre la police des Premières nations, la GRC et d'autres organismes d'application de la loi canadiens et américains dans le cadre de groupes de travail entièrement intégrés formés de multiples organismes sur le crime organisé, comme les équipes intégrées de la police des frontières (EIPF) — Date de début : 2001-2002, activité continue | L'évaluation de l'initiative a débuté en 2004 (activité continue). | Le Budget de 2005 n'a autorisé qu'un financement de 117 M\$ pour les cinq prochaines années, ce qui |



|  |   |
|--|---|
| <p>les opinions de ces intervenants sont prises en considération</p> <p>Coordination et surveillance continues des activités d'évaluation et de mesure du rendement de l'initiative</p>  | <p>Coordination efficace des politiques relatives à la gestion de la frontière — Date de début : décembre 2003, activité continue</p> <p>Assurer le soutien stratégique de l'Agence des services frontaliers du Canada, y compris la mise en œuvre permanente du Plan d'action pour la frontière intelligente</p> |
| <p>Coordination continue et efficace de la politique avec l'ASFC et les autres ministères et organismes du Portfeuille et axés sur la sécurité publique (activités continues)</p> <p>Efforts déployés avec les partenaires gouvernementaux pour assurer la mise en œuvre efficace du Plan d'action pour la création d'une frontière intelligente et du Partenariat pour la sécurité et la prospérité qui lui a succédé (<a href="http://www.psepc.gc.ca/publications/news/2005/20050627_f.asp">http://www.psepc.gc.ca/publications/news/2005/20050627_f.asp</a>) (activité continue)</p> <p>Les réalisations connexes sont les suivantes :</p> <p>1) Obtention d'un financement pour l'initiative relative à la sécurité des conteneurs (février 2005) et analyse en cours des ports où le Canada pourrait déployer des agents dans le cadre de l'initiative; 2) signature d'une lettre d'intention sur l'interopérabilité radio (octobre 2004) par le Canada et les États-Unis et participation des provinces et des territoires à l'élaboration d'une stratégie nationale destinée à améliorer l'interopérabilité radio au Canada et avec les États-Unis (<i>activité continue</i>); et 3) négociation des priorités en matière de sécurité pour le lancement du Partenariat nord-américain trilatéral pour la sécurité et la prospérité (mars 2005).</p> <p>Collaboration permanente des responsables de la justice et de l'application de la loi en ce qui concerne les problèmes communs et transfrontaliers liés à la criminalité, dans le cadre du Forum annuel sur la criminalité transfrontalière (<a href="http://www.psepc.gc.ca/publications/news/2004/1022_f.asp">http://www.psepc.gc.ca/publications/news/2004/1022_f.asp</a>).</p> <p>Les résultats sont les suivants : 1) réalisation d'évaluations conjointes canado-américaines sur les menaces liées aux drogues (<a href="http://www.psepc.gc.ca/publications/policing/drug_threat_f.asp">http://www.psepc.gc.ca/publications/policing/drug_threat_f.asp</a>) et au vol d'identité (<a href="http://www.psepc.gc.ca/publications/policing/identity_theft_f.asp">http://www.psepc.gc.ca/publications/policing/identity_theft_f.asp</a>) et création d'un conseil consultatif public conjoint concernant l'« hameçonnage » sur Internet; (<a href="http://www.psepc.gc.ca/publications/policing/p">http://www.psepc.gc.ca/publications/policing/p</a>)</p> | <p>Coordination efficace des politiques relatives à la gestion de la frontière — Date de début : décembre 2003, activité continue</p> <p>Assurer le soutien stratégique de l'Agence des services frontaliers du Canada, y compris la mise en œuvre permanente du Plan d'action pour la frontière intelligente</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>administration à l'autre, l'éducation du public, la présentation de rapports et le respect des obligations internationales — <i>Date de début : 2004-2005, activité continue</i></p>  | <p>Offrir un soutien sur le plan de l'élaboration de politiques et de la coordination aux équipes intégrées d'application de la loi dans les marchés (EIALM) chargées de découvrir, de décourager et de prévenir les fraudes dans les marchés financiers</p>  |
| <p>maintenir la confiance des investisseurs dans les sociétés cotées en bourse et les marchés financiers au Canada au moyen de la surveillance efficace et de l'amélioration de la coordination entre les partenaires de l'initiative des EIALM — <i>Date de début : 2003-2004, activité continue</i></p>  | <p>Maintien des communications avec le secteur des valeurs mobilières pour a) renforcer les efforts déployés en matière de coordination et d'application de la loi entre l'industrie privée et les organismes chargés de l'application de la loi et b) garantir que</p>   |
| <p>La Stratégie nationale a été officiellement lancée en mai 2004. Elle poursuit trois objectifs généraux : 1) renforcer la capacité d'application de la loi; 2) assurer l'éducation du public et l'établissement de rapports; et 3) établir des partenariats avec l'industrie et les organismes non gouvernementaux.</p> <p>Dans le cadre de la Stratégie, le Ministère a également contribué à transformer Cyberaide.ca (<a href="http://www.cyberaide.ca/">http://www.cyberaide.ca/</a>), un projet pilote lancé au Manitoba en 2002 par Child Find Manitoba, en un site Web national et en une ligne d'écoute téléphonique permettant au public de signaler les cas d'exploitation sexuelle des enfants sur Internet, liés notamment à la pornographie juvénile et aux leurrex par Internet. Cyberaide.ca reçoit et analyse l'information et transmet les pistes aux services appropriés d'application de la loi.</p> <p>A noter (le 24 janvier, 2005 – le 30 avril, 2005) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2,228 millions de coups sur le site Internet depuis le lancement comparé à 871,000 avant le lancement</li> <li>• les rapports totaux est monté de 350 à 1394</li> <li>• les rapports de pornographie d'enfant a augmenté de 268 à 1148</li> <li>• les Rapports d'attirer (les enfants attirer pour rencontrer un étranger) est monté de 30 à 67</li> <li>• les Rapports de la Columbia britannique a augmenté de 21 à 114, l'Ontario de 69 à 191, le Nouvelle-Ecosse de 3 à 17.</li> <li>• Les quatre premières provinces de reportages sont l'Ontario, le Colombie-britannique, le Québec et l'Alberta.</li> <li>• les demandes de l'éducation et des renseignements a augmenté de 51 à 149</li> </ul> <p>(Les comparaisons sont pour le même nombre de jours (98) avant le lancement national quand le tipline opérerait comme un projet pilote)</p> | <p>Amélioration de la reddition de comptes et de la gestion en relation avec l'initiative des EIALM grâce à la mise sur pied d'un conseil exécutif chargé d'assurer la coordination nationale et l'orientation stratégique. Le Conseil exécutif regroupe des représentants supérieurs des principaux ministères et organismes fédéraux : Justice Canada, ministère des Finances Canada, GRC et SPCC. Au cours de l'année 2004-2005, le Conseil s'est réuni à deux reprises.</p> <p>Maintien des communications avec le secteur des valeurs mobilières pour a) renforcer les efforts déployés en matière de coordination et d'application de la loi entre l'industrie privée et les organismes chargés de l'application de la loi et b) garantir que</p> |

| Services de police et application de la loi  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>représentants de SPPCC, du SCT, du BCP, de TPSSGC, de la GRC et du CST. Cet organisme consultatif assure la direction, fournit des conseils et prend des décisions afin de favoriser les progrès visant l'amélioration de l'interopérabilité dans les milieux responsables de la sécurité publique par le truchement du projet sur l'interopérabilité.</p> <p>La conception stratégique du nouvel environnement interopérable d'échange de renseignements proposera des options de gouvernance qui tiennent compte de l'élargissement de la portée de l'interopérabilité en matière de sécurité publique</p> <p>La mise en œuvre de la Déclaration commune pour le RCISF a été devancée par un engagement visant la définition d'une vision et d'une conception stratégique pour un nouvel environnement interopérable d'échange de renseignements destiné à assurer la sécurité du public et des collectivités canadiennes.</p> <p>Les relations avec les partenaires FPT seront renouvelées dans le cadre du nouvel environnement interopérable d'échange de renseignements. Ces relations devraient toucher tous les intervenants de la sécurité publique.</p> |   |
| Activités prévues  | Résultats escomptés et échéances   | Résultats/Résultats déclarés  |
| <p>Soutien stratégique du Programme canadien des armes à feu</p> <p>Soutien soutenu et conseils stratégiques à la ministre et à la sous-ministre dans l'exercice de leurs fonctions en ce qui a trait au Programme canadien des armes à feu — <i>activité continue</i></p>                     | <p>Examen du Rapport annuel du Centre des armes à feu Canada</p> <p>Lancement du cadre d'évaluation pour les investissements en vue des initiatives de lutte contre la criminalité mettant en cause des armes à feu</p>  | <p>Conseils stratégiques offerts à la ministre sur le Programme canadien des armes à feu.</p> <p>Examen du Rapport annuel du Centre des armes à feu Canada</p> <p>Lancement du cadre d'évaluation pour les investissements en vue des initiatives de lutte contre la criminalité mettant en cause des armes à feu</p>   |
| <p>Commencer avec la GRC les préparatifs de l'examen des accords sur les services de police pour huit provinces, trois territoires et plus de 200 municipalités</p> <p>Mettre en œuvre la Stratégie nationale visant la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle par Internet</p> | <p>Approche coordonnée et en temps opportun de l'examen des accords actuels sur les services de police en mars 2012</p>  | <p>Elaboration d'un processus en deux étapes convenu par les députés FPT au printemps 2005 et visant l'examen des accords sur les services de police — étape de la collecte des renseignements et étape de la négociation</p> <p>Suivant la mise en œuvre de la <i>Stratégie du G8 pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle sur Internet</i>, à laquelle le Canada a contribué, le Ministère a coordonné l'élaboration de la Stratégie nationale pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle sur Internet.</p> |



|  |   |   |  |   |   |  |  |  |
|--|---|---|--|---|---|--|--|--|
| <p>renseignements personnels et gérer l'information au moyen du RCISP.</p> | <p>cohérence des politiques nationales pour assurer la protection des renseignements personnels, l'intégrité des données et la sécurité de l'information partagée dans le cadre du RCISP — d'ici 2005</p> | <p>On a procédé à un examen et fait appliquer les recommandations concernant la surveillance des renseignements personnels dans les organismes du Portefeuille.</p> <p>On est en train de réévaluer la nécessité d'élaborer des stratégies d'orientation nationale en matière de protection des renseignements personnels et de gestion de la formation dans le cadre du RCISP compte tenu des nouveaux engagements visant la création d'un concept stratégique et d'un plan de mise en œuvre pour assurer l'interopérabilité dans tous les domaines de la sécurité publique.</p> | <p>Elaborer et appliquer des normes communes de données et des outils connexes pour promouvoir l'interopérabilité.</p> | <p>Approbation et adoption de normes de données par les organismes participants au RCISP et d'autres intervenants clés pour l'élaboration ou le remaniement des systèmes d'information sur la justice pénale afin de permettre l'échange structuré de données électroniques — activité continue</p> | <p>Amélioration de l'interopérabilité et de l'assurance de la qualité du partage de renseignements entre les organismes de sécurité relativement aux listes de surveillance des terroristes - activité continue</p> | <p>Elaborer un système amélioré et consolidé de liste de surveillance des terroristes, de concert avec le Centre national d'évaluation du risque (CNER) de l'ASFC.</p> | <p>Prendre un engagement officiel pour promouvoir le RCISP et les activités d'interopérabilité auprès des participants fédéraux et d'autres intervenants clés.</p> | <p>Prendre un engagement officiel lié à l'interopérabilité, on a mis en place les deux structures de gouvernance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Comité sur l'interopérabilité, qui regroupe des représentants supérieurs de l'ASFC, du SCC, du SCRS, de la CNLC, de SPCC, de la GRC, du CAFC, du SCT et du ministère de la Justice. Ce comité joue un rôle de direction et fournit des conseils et des recommandations afin de faciliter les progrès visant l'instauration d'une interopérabilité généralisée en matière de sécurité publique.</li> <li>Le Comité de direction du projet sur l'interopérabilité (CDPI), organisme consultatif du niveau des SMA qui regroupe des</li> </ul> |
|--|---|---|--|---|---|--|--|--|

- Responsabilisation et coordination en relation avec l'enquête O'Connor et ses répercussions, les politiques frontalières et le renouvellement des ententes sur les services de police conclues avec huit gouvernements provinciaux, trois gouvernements territoriaux et des gouvernements municipaux

| UNE TROUSSE SUR LA SÉCURITÉ PUBLIQUE INTÉGRÉE  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Interopérabilité de la sécurité publique   |  |  |  |
| Activités prévues  | Résultats escomptés et échéances   | Résultats/Résultats déclarés   |  |
| <p>Promouvoir le Projet sur l'échange d'information en matière de sécurité publique et l'interopérabilité.</p>   | <p>Etablissement d'une vision stratégique pour la création d'un environnement d'échange de renseignements interopérable à l'appui de la sécurité et de la protection du public — en 2004-2005</p> <p>Inventaire des initiatives en cours en matière d'échange de renseignements du gouvernement du Canada concernant la sécurité et la protection du public, y compris une stratégie d'atténuation pour combler les lacunes connues — en 2004-2005</p> | <p>On a élaboré une ébauche de la vision fédérale en matière de sécurité publique et d'interopérabilité, et on l'a fait connaître aux intervenants fédéraux afin d'obtenir leurs commentaires.</p> <p>Une fois définie, la vision constituera l'une des trois réalisations attendues du <i>Projet d'interopérabilité</i> de SPCC, les deux autres étant une conception stratégique et un plan de mise en œuvre d'un cadre viable d'échange de renseignements, y compris des stratégies et des initiatives proposées visant à combler les écarts en matière d'échange de renseignements.</p> <p>L'inventaire des initiatives actuelles en matière d'échange de renseignements est en voie d'achèvement, et une analyse des écarts est en cours; ces deux mesures favoriseront la conception stratégique d'un nouvel environnement interopérable d'échange de renseignements qui sera destinée aux responsables gouvernementaux de la sécurité publique.</p> |  |
| <p>Surveiller et suivre les projets technologiques menés dans le cadre du Réseau canadien d'information pour la sécurité publique (RCISP) afin de moderniser les systèmes de gestion des cas et des documents en vue d'améliorer la sécurité publique.</p> | <p>Intégration technique des principaux systèmes d'information composant le RCISP afin de faciliter l'interopérabilité et l'échange de renseignements par voie électronique — d'ici 2005</p>   | <p>Le Centre d'information de la police canadienne a élaboré avec succès des solutions logicielles permettant l'utilisation de normes de données.</p> <p>Trois intervenants clés (ASFC, SCC et CAFC) se sont engagés à mettre en œuvre une version pilote du Système national intégré d'information et de communication interorganismes.</p> <p>Dans le cadre du projet pilote, on a amélioré l'architecture de l'information en configurant le flux de l'information dans le milieu de la justice pénale en Alberta.</p>  |  |
| <p>Elaborer des stratégies nationales pour protéger les</p>  | <p>Politiques et normes de gestion de l'information visant à assurer la</p>  | <p>Inclusion acceptée dans le projet de loi C-6 (<i>Loi sur le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile</i>) d'une disposition autorisant</p>  |  |



UNE TROUSSE SUR LA SÉCURITÉ PUBLIQUE INTÉGRÉE

Des stratégies novatrices et de meilleurs outils mis à la disposition des organismes d'application de la loi pour la lutte contre le crime organisé et les autres activités criminelles, à l'échelle tant nationale qu'internationale.

En quoi est-ce important pour les Canadiens ?

Une trousse sur la sécurité publique intégrée exige non seulement la prestation des bonnes ressources aux bons endroits et au bon moment, mais aussi l'échange de renseignements entre les organismes qui ont pour mandat d'assurer la sécurité du public. C'est pourquoi la capacité d'élaboration des politiques du Ministère en matière de services de police et d'application de la loi a été consolidée dans le cadre des efforts qu'il déploie pour améliorer l'interopérabilité et l'échange d'informations entre les organismes clés qui s'occupent de la sécurité publique. Cela permet également à la ministre d'exercer un leadership national à l'égard de questions clés courantes au chapitre de la police et de l'exécution de la loi, et facilite la mise en commun de l'information visant la promotion d'objectifs relatifs à la sécurité publique. Chaque domaine et initiative en matière de politique publique dans la trousse est essentiel au renforcement de la sécurité publique.

Affectation des ressources

| Depenses prévues<br>(en milliers \$) | Autorisations<br>totales reçues | Depenses réelles | ETP   |
|--------------------------------------|---------------------------------|------------------|-------|
| 14,991.2                             | 19,283.8                        | 16,349.2         | 102.0 |

Voici les principaux programmes ou initiatives dont le Ministère est responsable :

- **Interopérabilité de la sécurité publique** — Le Ministère élabore une vaste vision, une conception stratégique et un plan de mise en œuvre pour intégrer l'information et l'interopérabilité relatives à la sécurité publique parmi les ministères et les organismes du Canada. Pour ce faire, il mise sur les réalisations de l'initiative d'intégration de l'information de la justice (IJ), qui a permis de mettre en œuvre le *Réseau canadien d'information pour la sécurité publique (RCISP)* afin d'améliorer l'échange de renseignements entre les organismes de la justice pénale et les organismes d'exécution de la loi pour assurer la sécurité et la protection du public.
- **Le Programme national de lutte contre le crime organisé** coordonne l'information et les stratégies des administrations au Canada, en mettant l'accent sur les priorités clés que constituent les drogues illicites, les bandes de motards criminels, le crime économique, le crime technologique, le blanchiment d'argent, le trafic de personnes et le passage de clandestins, la corruption et les gangs de rue tout en abordant les questions d'intimidation dans le système de justice, le jeu clandestin, le vol de voitures et les activités du crime organisé dans la nouvelle industrie de l'exploitation des mines de diamants au Canada.
- **Le Forum sur la criminalité transfrontalière** appuie les efforts que déploient le Canada et les États-Unis pour assurer la sécurité à la frontière et favoriser plusieurs initiatives figurant dans la Déclaration sur la frontière intelligente et dans le Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité qui lui a succédé.

Priorités opérationnelles

- Intégration permanente de l'information essentielle sur la sécurité publique entre les administrations et les organismes canadiens
- Leadership national pour les principaux projets de recherche et d'élaboration des politiques dans les domaines du crime organisé, de l'intégration du maintien de l'ordre et de la banque nationale de données génétiques



|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>Par ailleurs, les membres du PNFI reconnaissent l'importance des exercices qui permettent d'explorer l'interdépendance et la vulnérabilité des infrastructures transfrontalières et ont participé à l'exercice Silver Links, qui s'est déroulé dans la région des Grands Lacs et du Nord.</p> |  |  |
|--|--|--|

#### Autres remarques relatives au rendement

Le Secrétaire de la Table ronde transculturelle sur la sécurité a été mis sur pied dans les délais prescrits, c'est-à-dire en février 2005. En raison de la restructuration organisationnelle, le Secrétaire de la Table ronde apparaîtra sous la rubrique Résultat stratégique - Un leadership efficace et efficace du Portefeuille dans les prochains Rapports ministériels sur le rendement.

#### Partenaires

La question de la sécurité nationale concerne plusieurs ordres de gouvernement, et le Ministère collabore étroitement avec des organismes locaux, régionaux, nationaux et internationaux et des organisations non gouvernementales afin de prévoir efficacement les nouvelles menaces et d'y réagir. En ce qui concerne la protection civile et la lutte contre le terrorisme, le Ministère collabore avec des partenaires au Canada et à l'étranger.

#### Au Canada

GRC, SCRS, ASFC, Bureau du Conseil privé, ministère de la Défense nationale, Santé Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Environnement Canada, ministère des Finances, ministère de la Justice, Transports Canada, provinces et territoires, premiers intervenants, organismes du secteur privé et non gouvernementaux (p. ex. Croix-Rouge, Fédération canadienne des municipalités, Canadian Waste Water Association, Association canadienne de l'électricité et l'Association des banquiers canadiens).

#### A l'étranger

Département de la Sécurité intérieure des États-Unis, département d'État des États-Unis, département de la Défense des États-Unis, département de la Justice des États-Unis, Federal Aviation Administration, Home Office du Royaume-Uni et bureau du procureur général de l'Australie. SPCC contribue également dans une grande mesure à la planification des urgences civiles et à la protection des infrastructures essentielles de l'OTAN. De concert avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, SPCC est un intervenant clé dans l'élaboration d'une stratégie en matière de sécurité informatique pour les pays de l'Organisation des États américains (OEA).

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | <p>achevée à l'automne 2005.</p> <p>En 2004-2005, conjointement avec les partenaires fédéraux, provinciaux, territoriaux et municipaux, on a offert à plus de 500 premiers intervenants en cas d'attaques CBRN une formation de niveau élémentaire, intermédiaire et avancée, de même qu'une formation des formateurs.</p> <p>Les cours d'introduction et les cours élémentaires seront offerts sur Internet (cours en ligne) à l'automne 2005, ce qui améliorera considérablement l'accès des premiers intervenants à la formation CBRN.</p>   |
| <b>Activités prévues</b>  | <b>Résultats escomptés</b><br><b>et échéances</b>   | <b>Résultats/Résultats déclarés</b>   |
| <b>Accords d'aide financière en cas de catastrophe</b>                                    |   |   |
| <b>Protection civile et rétablissement des activités</b>                                  |   |   |
| <p>Elaborer un programme de fiabilité des infrastructures essentielles pour le Canada</p> | <p>Précision des rôles et des responsabilités des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et des organismes du secteur privé, amélioration de la viabilité et de la souplesse des infrastructures essentielles nationales - Enoncé de position devant être publié à l'automne 2004; consultations - automne et hiver 2004-2005</p> | <p>L'énoncé de position du gouvernement du Canada relativement à une stratégie nationale pour la protection des infrastructures essentielles a été publié en novembre 2004, conformément à l'engagement pris dans la Politique de sécurité nationale.</p> <p><a href="http://www.ocidpe.gc.ca/critical/nciap/positionpa.p.asp">http://www.ocidpe.gc.ca/critical/nciap/positionpa.p.asp</a></p> <p>Dans le cadre de la Stratégie, on tente de clarifier les rôles et les responsabilités des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et des organismes du secteur privé.</p> <p>Les responsables du PNFI continuent de travailler en étroite collaboration avec les coordonnateurs des infrastructures essentielles nationales dans les cinq régions afin d'établir des plans provinciaux de protection des infrastructures essentielles (PIE) et d'assurer la liaison avec les gouvernements provinciaux. Par le truchement de ces travaux, SPPCC continue de coordonner les activités et les cadres stratégiques liés aux infrastructures essentielles afin d'assurer la compatibilité entre les programmes nationaux et provinciaux.</p> <p>SPPCC est en train d'entreprendre une série de mesures concertées afin de mieux coordonner nos activités de protection des infrastructures essentielles avec celles de nos partenaires gouvernementaux américains. SPPCC collabore activement avec les États-Unis à l'élaboration de plans liés à la PIE dans le cadre de l'Accord sur la frontière intelligente et du plan d'action établi avec le département de la Sécurité intérieure.</p> |

|  |  |  |  |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |   |   |
|--|--|--|--|---|---|--|---|--|---|--|--|---|---|---|---|
| transfrontaliers, pris en<br>jointure à des exercices<br>de lutte contre le<br>terrorisme. | 2003-2004, de se<br>joindre à des exercices<br>de lutte contre le<br>terrorisme. | Activités de formation,<br>comme des exercices,<br>des séminaires et des<br>ateliers, visant à mieux<br>faire connaître les<br>mesures nationales de<br>lutte contre le<br>terrorisme aux<br>premiers intervenants<br>de même qu'aux<br>agents fédéraux et<br>provinciaux. | On organise des<br>exercices, des<br>séminaires et des<br>ateliers, et leurs<br>résultats contribuent à<br>l'élaboration continue<br>du système national de<br>gestion des urgences<br>découlant de tous les<br>types de dangers, y<br>compris les<br>conséquences d'actes<br>terroristes. | En cours. Le Programme d'exercices nationaux a<br>été établi à l'été 2005 pour appuyer l'orientation<br>adoptée par le gouvernement dans la Politique de<br>sécurité nationale de « tenir des exercices<br>nationaux et internationaux réguliers auxquels<br>participeront des civils et des militaires afin<br>d'évaluer si le système national est capable de faire<br>face à divers scénarios d'urgence ». | <b>Protection civile et rétablissement des activités</b><br><b>Plans de continuité des opérations</b> |  | <b>Activités prévues</b><br><b>Résultats escomptés</b><br><b>et échéances</b> | Procéder à des<br>vérifications et à des<br>essais des plans de<br>continuité des<br>opérations (PCO) et<br>de reprise des activités<br>après un sinistre des<br>ministères et<br>organismes fédéraux<br><br>Précision des rôles et<br>des responsabilités des<br>organismes centraux et<br>nouvelles autorisations<br>pour pouvoir évaluer et<br>confirmer la capacité du<br>gouvernement fédéral à<br>fournir les services<br>essentiels dans les<br>situations d'urgence —<br><i>en 2004-2005 et par la<br/>suite</i> | On a terminé le Guide de vérification des PCO.<br><br>Le SCT a accepté de modifier la Politique sur la<br>sécurité du gouvernement. | <b>Protection civile et rétablissement des activités</b><br><b>Collège de la protection civile du Canada</b> |  | <b>Activités prévues</b><br><b>Résultats escomptés</b><br><b>et échéances</b> | <b>De concert avec les<br/>autres ministères<br/>fédéraux, diriger la<br/>prestation de la<br/>formation de niveau 4<br/>des premiers<br/>intervenants en cas<br/>d'attaques CBRN</b> | Capacité nationale<br>uniformisée dans les<br>grandes villes du<br>Canada pour faire face<br>aux incidents CBRN —<br><i>activité continue</i> | La Stratégie CBRN du GDC a été annoncée en<br>mars 2005<br><a href="http://www.sppcc.gc.ca/publications/cbrn/strat_f.asp">http://www.sppcc.gc.ca/publications/cbrn/strat_f.asp</a> .<br><br>On a entrepris en mars 2005 l'élaboration d'une<br>stratégie de formation globale afin d'orienter la mise<br>en œuvre et la prestation continues du programme<br>de formation des premiers intervenants en cas<br>d'attaques CBRN.<br>Des consultations approfondies ont eu lieu avec les<br>provinces et les territoires au sujet de cette stratégie<br>La stratégie révisée de formation devrait être |
|--|--|--|--|---|---|--|---|--|---|--|--|---|---|---|---|



|   |  |   |
|---|--|---|
| catastrophe   | compte de la gamme étendue de défis en matière de reprise des activités après un sinistre — Consultations fédérales-provinciales-territoriales à l'automne 2004  |   |
| Activités prévues   | Résultats escomptés et échéances   | Résultats/Résultats déclarés  |
| Division des exercices nationaux  |  |   |
|   | <p>Les lignes directrices révisées des AAFCC devraient être communiquées en 2005-2006.</p> <p><u>Partie II de l'IFIC – Examen des instruments complémentaires</u></p> <p>Les responsables fédéraux ont déployé des efforts pour évaluer les résultats des programmes d'aide du gouvernement et les leçons tirées d'un échantillon représentatif de catastrophes importantes, et pour en améliorer la compréhension. On a défini des principes directeurs provisoires qui pourraient servir de fondement à ces instruments d'aide.</p> <p>Les responsables prévoient faire participer les provinces et les territoires à l'examen des résultats initiaux d'ici l'été 2005.</p> <p><u>Part III de l'IFIC – Inventaire</u></p> <p>L'inventaire préliminaire des programmes et des outils fédéraux en matière d'intervention en cas de catastrophe et de reprise des activités a été établi et affiché sur le site Web de SPPCC. (<a href="http://www.ocipep.gc.ca/tap/tdap_f.asp">http://www.ocipep.gc.ca/tap/tdap_f.asp</a>) – en octobre 2004. Les ministères concernés incluent SPPCC, Agriculture et Agroalimentaire Canada, l'Agence du revenu du Canada et Santé Canada.</p> <p>L'inventaire du programme ontarien de reprise après sinistre a été lié à l'inventaire de SPPCC en mars 2005.</p> <p>L'inventaire sera mis à jour régulièrement, au besoin. On prévoit que d'autres administrations relieront leur inventaire à celui de SPPCC en 2005-2006.</p> | <p>En cours. En septembre 2004, la ministre s'est engagée à la participation à l'exercice TOPOFF 3, qui sera tenu au printemps de 2005-2006. Pendant la période visée, dix-huit organismes fédéraux situés à Ottawa et de nombreux de leurs centres des opérations régionaux partout au Canada ainsi que les provinces de la Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick ont conjugué leurs efforts pour élaborer toute une série de possibilités de perfectionnement et de formation liées à l'exercice TRIPLE PLAY.</p> |
| Parmi les programmes et initiatives dont le Ministère est le principal responsable il y a les Accords de gestion des conséquences de la lutte contre le terrorisme. | Continuation d'échanges/séminaires inspirés du succès de l'exercice TOPOFF 2 en mai 2003 pour honorer l'engagement pris par le Canada dans la Déclaration sur la frontière intelligente et pour appliquer les lignes directrices Canada-États-Unis concernant les attaques chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (CBRN).   |   |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| concert avec le Centre national d'évaluation du risque (CNER) de l'ASFC.   |   | renseignements entre les organismes de sécurité relativement aux listes de surveillance des terroristes - activité continue   |  |
| Politique de gestion des mesures d'urgence   |   |   |  |
| Activités prévues  | Résultats escomptés   | Résultats/Résultats déclarés  |  |
| Stratégie CBRN du gouvernement du Canada   | Examen provincial-territorial (PT) et suggestions relatives à la Stratégie CBRN (avril 2004 et janvier 2005)<br><br>Examen et approbation de la Stratégie CBRN par le Ministère (mars 2005)<br><br>Communication officielle de la Stratégie CBRN par la ministre de SPCC (mars 2005)<br><br>Définition, conjointement avec Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC), des étapes à suivre pour élaborer des normes canadiennes d'équipement CBRN (hiver 2004-printemps 2005) | Les administrations PT fournissent des suggestions et soutiennent la Stratégie CBRN par le truchement d'un groupe de travail FPT sur la Stratégie CBRN. D'autres consultations FPT sur la mise en œuvre de la Stratégie CBRN auront lieu dans le cadre d'une nouvelle tribune FPT réunissant un plus grand éventail d'intervenants FPT. La nouvelle tribune devrait être mise en place à l'automne 2005.<br><br>Acceptation de la Stratégie CBRN par le Ministère et approbation des options offertes aux ministres visant l'élaboration d'une capacité nationale CBRN dans le cadre de la Stratégie.<br><br>En novembre 2004, SPCC et RDDC ont entrepris des consultations afin de définir une approche pour l'élaboration de normes CBRN. Au printemps 2005, on a défini un secteur cible sur lequel on se fondera, dans l'avenir, pour créer une série de normes canadiennes en matière d'équipement CBRN. |  |
| Protection civile et rétablissement des activités  |   |   |  |
| Accords d'aide financière en cas de catastrophe  |   |   |  |
| Activités prévues  | Résultats escomptés et échéances  | Résultats/Résultats déclarés  |  |
| Procéder à un examen permanent des Accords d'aide financière en cas de catastrophe (AAFCG) et élaborer un programme plus complet d'aide financière en cas de | Processus de demande simplifié pour les provinces et les territoires qui ont besoin d'une aide financière à la suite d'une catastrophe; portée élargie du programme pour tenir  | Partie I de l'IFIC – AAFCG:<br><br>Les réunions de consultation FPT sur l'examen des AAFCG se sont terminées avec succès en décembre 2004.<br><br>Les intervenants PT sont en train d'examiner les lignes directrices révisées provisoires des AAFCG. SPCC attend leurs commentaires.   |  |

|  |   |   |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|
| particulier sur les modifications futures des dispositions législatives ou de l'appareil de l'État                           | Participer à titre d'organisme clé à l'examen parlementaire de la Loi antiterroriste (C-36) en particulier dans le domaine clé de la lutte contre le terrorisme | Moderniser les dispositions et les solutions techniques afin que les organismes chargés d'appliquer la loi et d'assurer la sécurité nationale conservent leur capacité d'avoir un accès légal à l'information dont ils ont besoin.                          | Elaborer un système amélioré et consolidé de liste de surveillance des terroristes, de   | Amélioration de l'interopérabilité et de l'assurance de la qualité du partage de   | Le système amélioré et consolidé de liste de surveillance des terroristes a été mené à bien en juin 2004 et est utilisé au Centre national d'évaluation du risque (CNER) de l'ASFC.  |
| stratégiques relatives aux dispositions législatives ou à l'appareil de l'État correspondant à la menace — activité continue | Examen exhaustif de la Loi antiterroriste conformément aux exigences de la loi — à compter de décembre 2004   | À l'heure actuelle, il est prévu que les comités soumettront leurs rapports en décembre 2005. On trouvera davantage de renseignements sur <a href="http://www.justice.gc.ca/tr/anti_terr/index.html">http://www.justice.gc.ca/tr/anti_terr/index.html</a> . | SPPC continue de faire des progrès dans l'examen et la modernisation de la loi afin de garantir que les organismes chargés d'appliquer la loi et d'assurer la sécurité nationale conservent leur capacité d'avoir un accès légal à l'information dont ils ont besoin, compte tenu des nouvelles technologies des télécommunications. | Efficacité accrue des enquêtes et des efforts de collecte de renseignements — activité continue  | Au cours de l'exercice 2004-2005, les responsables de Sécurité publique et Protection civile Canada, en partenariat avec les ministères de la Justice et d'Industrie Canada, ont organisé d'autres réunions approfondies et ciblées avec les intervenants clés afin d'examiner les enjeux techniques et les autres aspects des propositions du gouvernement visant l'accès légal. En se fondant sur la rétroaction obtenue, les responsables de SPCC continuent de préciser les propositions afin d'assurer un équilibre entre la nécessité de faire appliquer la loi, d'une part, et les préoccupations en matière de sécurité nationale et les considérations économiques du secteur privé, d'autre part, tout en garantissant le respect de la Charte des droits et libertés. |
| (Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif) et C-59 (Loi modifiant la Loi sur l'investissement Canada).        | Des évaluations sont en cours; on participe notamment à l'examen parlementaire de la Loi antiterroriste.  | L'élaboration de l'examen est en cours depuis l'automne 2004.   | SPCC a joué un rôle actif dans l'examen, conjointement avec le ministère de la Justice, les organismes du Portefeuille et d'autres ministères. La ministre et de nombreux hauts fonctionnaires ont comparu devant les deux comités parlementaires responsables de l'examen.  | SPCC continuera de soutenir la ministre et les comités en leur fournissant les renseignements dont ils ont besoins pour remplir leur mandat. | À l'heure actuelle, il est prévu que les comités soumettront leurs rapports en décembre 2005. On trouvera davantage de renseignements sur <a href="http://www.justice.gc.ca/tr/anti_terr/index.html">http://www.justice.gc.ca/tr/anti_terr/index.html</a> .  |



|   |  |   |  |  |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|--|--|
| ministres fédéraux provinciaux et territoriaux sur la gestion des mesures d'urgence   |  | intégrés, assorti de normes et de priorités claires et fondé sur le leadership et l'expertise de tous les ordres de gouvernement — en 2004-2005 |  | Réunion des ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux le 24 janvier 2005   |  | Les deux forums ont convenu d'un mandat. Les ministres ont convenu d'un plan de travail fédéral-provincial-territorial sur la gestion des urgences pour l'année à venir.   |  |
| Activités prévues   |  |   |  | Résultats escomptés et échéances   |  | Résultats/Résultats déclarés   |  |
| Moderniser la Loi sur la protection civile (1988).<br>la protection civile<br>Créer un groupe de travail des secteurs public et privé pour mettre au point une stratégie nationale sur la sécurité informatique |  |   |  | Elaboration de partenariats pour renforcer la capacité de prévoir, d'évaluer et de prévenir les cyberattaques — en 2004-2005<br><br>en 2005-2006 cybersécurité — essentielles et la protection des infrastructures d'atténuation, la matière de sécurité publique, y compris les programmes d'atténuation, la protection des infrastructures essentielles et la création de cette tribune a été retardée. On est en voie d'intégrer les deux stratégies afin d'adopter une perspective d'ensemble en matière de protection des infrastructures essentielles.<br><br>On a mené des consultations au niveau de la direction et avec les chefs de file des secteurs de l'industrie liés aux infrastructures essentielles afin de faciliter le processus de sélection.<br><br>On a amorcé deux études nationales qui constitueront la pierre d'assise de la Stratégie nationale sur la sécurité informatique :<br>1) Enquête sur le degré de sécurité informatique en relation avec les infrastructures essentielles;<br>2) Interdépendance des secteurs des infrastructures essentielles. |  | En raison de la complexité et de la signification de la relation d'interdépendance entre la Stratégie nationale de protection des infrastructures essentielles et la stratégie nationale sur la sécurité informatique, la création de cette tribune a été retardée. On est en voie d'intégrer les deux stratégies afin d'adopter une perspective d'ensemble en matière de protection des infrastructures essentielles.<br><br>On a mené des consultations au niveau de la direction et avec les chefs de file des secteurs de l'industrie liés aux infrastructures essentielles afin de faciliter le processus de sélection.<br><br>On a amorcé deux études nationales qui constitueront la pierre d'assise de la Stratégie nationale sur la sécurité informatique :<br>1) Enquête sur le degré de sécurité informatique en relation avec les infrastructures essentielles;<br>2) Interdépendance des secteurs des infrastructures essentielles. |  |
| Politique de sécurité nationale   |  |   |  |  |  |  |  |
| Activités prévues   |  | Résultats escomptés et échéances  |  | Résultats/Résultats déclarés   |  | Évaluer les questions stratégiques de sécurité nationale en mettant l'accent en  |  |
| Elaboration d'options   |  | évaluation continue des questions stratégiques de sécurité nationale et   |  | On a allongé la liste des groupes terroristes au moyen d'une modification réglementaire.   |  | Participation à la rédaction des projets de loi C-21   |  |

|   |  |   |   |   |  |   |  |  |   |   |
|---|--|---|---|---|--|---|--|--|---|---|
| On a commencé à offrir une formation sur le SNIU aux responsables de SPPCC et d'autres ministères fédéraux. La formation se poursuivra et sera accompagnée d'activités et d'exercices qui permettront de confirmer la réalisation des objectifs de formation. | En avril 2005, le SNIU a été mis à l'épreuve et valide au cours de l'exercice « TRIPLE PLAY », exercice organisé conjointement avec les États-Unis et le Royaume-Uni et qui mettait à contribution 18 ministères et organismes fédéraux et deux gouvernements provinciaux. | En mars 2005, le gouvernement du Canada et le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest ont annoncé leur intention de mettre sur pied un centre de coordination commune et un bureau régional de l'Arctique de SPPCC à Yellowknife, qui partageraient les bureaux de la Division « G » de la GRC avec l'Organisation de mesures d'urgence des Territoires du Nord-Ouest. Ces organismes devraient être regroupés sous un même toit à l'automne 2005. | Des discussions sont en cours avec d'autres partenaires provinciaux potentiels. | Le Plan national de soutien a été intégré au Système national d'intervention en cas d'urgence (SNIU) en cours d'élaboration. Le SNIU inclura un nouveau plan axé sur tous les types de risques (terrorisme, catastrophes naturelles, attaques cybernétiques). | Précision des rôles et responsabilités des ministères et organismes fédéraux en cas de catastrophe dans une province ou un territoire, intégrés dans un plan de soutien cohérent et coordonné, conforme au Système national d'intervention en cas d'urgence — d'ici 2005 | Mettre à jour le Plan national de soutien, document qui décrit la structure, les processus et les procédures de gestion des mesures d'urgence qu'utilise le gouvernement fédéral pour offrir un soutien à une province ou un territoire touché par une catastrophe. | Établir une présence sur le Web : Site Web canadien à guichet unique, sécurisé et coordonné, conçu pour signaler les menaces et les vulnérabilités informatiques, indiquer les pratiques exemplaires et accroître la sensibilisation — en 2004 | Créer des forums permanents des ministres et des sous-ministres et des sous- | Système national de gestion des mesures d'urgence entièrement | Réunion des sous-ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux le 18 mai 2004 |
|---|--|---|---|---|--|---|--|--|---|---|

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>ressources d'un large éventail de ministères et organismes afin de procéder à une analyse exhaustive de tous les renseignements disponibles sur les menaces éventuelles pour le Canada.</p> | <p>Mettre en œuvre le Centre des opérations du gouvernement pour assurer, jour et nuit, aux principaux intervenants nationaux, la coordination, la gestion et le soutien de la réponse à une urgence nationale.</p>   | <p>Mettre la dernière main à l'élaboration et à la mise en œuvre du Système national d'intervention en cas d'urgence (SNIU) dans le cadre de consultations avec les intervenants fédéraux et nationaux clés.</p>   |
| <p>renseignements à jour, intégrés et à valeur ajoutée, axés sur la clientèle — <i>activité continue</i></p>   | <p>Interconnexion de tous les ministères fédéraux et des principaux intervenants afin d'assurer un leadership coordonné stratégiquement en cas de situation d'urgence nationale — <i>pleine mise en œuvre prévue pour mars 2005</i></p>   | <p>Réponse fédérale, provinciale et territoriale harmonisée à tous les types de situations d'urgence — <i>activité continue devant prendre fin en mars 2005</i></p>  |
|  | <p>Le COG peut à présent communiquer de façon sûre avec tout autre organisme canadien possédant un équipement vocal ou informatique, quel qu'en soit le type.</p> <p>Il est possible de communiquer par courriel à l'extérieur du Canada, avec tous les pays du G8 et avec l'OTAN. En outre, le COG maintient la communication en permanence et en direct avec nos partenaires des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Australie.</p> <p>Il est maintenant possible d'organiser des conférences vocales, ce qui permet au COG d'effectuer des conférences partout au Canada.</p> | <p>La mise en œuvre du SNIU a été amorcée en juin 2004 et devrait se poursuivre jusqu'à la fin de 2006; on a déjà apporté des améliorations considérables à la capacité d'intervention du gouvernement fédéral (y compris en améliorant les mécanismes de coordination avec nos partenaires fédéraux, provinciaux, territoriaux et internationaux).</p> <p>SPPCC a amorcé des consultations approfondies sur le SNIU avec le gouvernement fédéral et les provinces et les territoires, et les responsables ont confirmé que leurs différents systèmes d'intervention en cas d'urgence étaient compatibles.</p> |



- **Accords de gestion des conséquences de la lutte contre le terrorisme** — Y compris la possible participation à l'Exercice TOPOFF3, exercice conjoint Canada—États-Unis de lutte contre le terrorisme, dans le cadre duquel le Canada exécute ainsi un engagement qu'il avait pris dans la Déclaration sur la frontière intelligente et applique les lignes directrices Canada—États-Unis concernant les attaques chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (CBRN);
  - **Initiative Accès légal** — Examen exhaustif des lois pour faire en sorte que les organismes responsables de la sécurité nationale et de l'application de la loi puissent toujours appliquer des méthodes d'accès légal à l'information pour déceler et prévenir le terrorisme et le crime organisé, et faire les enquêtes nécessaires, compte tenu des nouveaux progrès technologiques; **Programme conjoint de protection civile** — Programme à frais partagés visant à créer une capacité nationale plus robuste chez les premiers intervenants canadiens pour faire face aux dangers;
  - **Accords d'aide financière en cas de catastrophe** — Accords signés avec les provinces ou les territoires pour les aider à faire face aux catastrophes importantes et à reprendre les activités après un sinistre lorsque leurs capacités ne suffisent pas.
  - **Formation concernant les attaques chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (CBRN)** — Activité de formation uniformisée et de qualité supérieure offerte aux premiers intervenants de tout le Canada pour établir une capacité interopérable et robuste permettant de faire face aux incidents mettant en cause des armes CBRN.
  - **Programme national de fiabilité des infrastructures essentielles** — Programme permettant d'établir un partenariat avec les provinces et les territoires ainsi que les propriétaires d'infrastructures essentielles pour permettre plus de souplesse dans le cas des services qui sont essentiels à la vie de tous les Canadiens et Canadiennes.
  - **Programme de recherche et de développement** — Programme permettant d'acquérir des connaissances sur les enjeux des Canadiens et Canadiennes en matière de protection des infrastructures essentielles et de gestion des mesures d'urgence, et il offre aussi des outils pour relever les défis.
- Priorités opérationnelles pour 2004-2005**
- Politique coordonnée et réponse opérationnelle à des attentats terroristes intérieurs
  - Politique coordonnée et réponse stratégique à tout type d'urgences
  - Examen des outils législatifs dans un environnement où les menaces sont accrues
  - Programmes souples de gestion des mesures d'urgence
  - Infrastructures essentielles intégrées et cyberprotection

| MESURES CONTINUES EN MATIÈRE DE GESTION DES MESURES D'URGENCE ET DE SÉCURITÉ NATIONALE   |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Direction générale des Opérations  |  |  |  |
| Activités prévues  | Résultats escomptés et échéances   | Résultats/Résultats déclarés   |  |
| Maintenir en place et, au besoin, mettre à jour le Plan national de lutte contre le terrorisme en consultant les partenaires clés. | Mise à jour du Plan national de lutte contre le terrorisme de manière à refléter le Système national d'intervention en cas d'urgence — <i>date de fin prévue : mars 2005</i> | Le Plan national de lutte contre le terrorisme a été intégré au Système national d'intervention en cas d'urgence (SNIU) en cours d'élaboration. Le SNIU inclura un nouveau plan axé sur tous les types de risques (terrorisme, catastrophes naturelles, attaques cybernétiques). |  |
| Faire partie du Centre d'évaluation intégrée des menaces (CEIM), qui fera appel aux  | Prévention et élimination des menaces à la sécurité nationale au moyen de  | Jusqu'ici, le Ministère a détaché un analyste principal, depuis octobre 2004, pour une période de rotation d'ici décembre 2005.  |  |

MESURES CONTINUES EN MATIÈRE DE GESTION DES MESURES D'URGENCE  
ET DE SÉCURITÉ NATIONALE

Initiatives visant à améliorer le système de gestion des urgences du Canada en ce qui touche tous les aspects de l'atténuation des risques, de l'état de préparation, de l'intervention et du rétablissement.

En quoi est-ce important pour les Canadiens?

Le Secteur de la gestion des mesures d'urgence et de la sécurité nationale de SPPCC réunit les fonctions de gestion des urgences de l'ancien Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile, et les fonctions d'organisme de sécurité nationale de l'ancien ministère du Solliciteur général. En menant des activités de prévention des urgences et en assurant une intervention en cas d'urgence, SPPCC contribue à protéger les Canadiens des méfaits du terrorisme, des catastrophes naturelles et d'autres situations d'urgence d'envergure nationale.

Au sein du Secteur, la Direction générale des politiques agit à titre de chef de file du Ministère dans l'examen et l'élaboration de lois et de politiques concernant les enjeux liés à la gestion des urgences et à la sécurité nationale; la Direction générale des Opérations assure la coordination et le soutien continus dans tout le gouvernement en cas de menaces et d'urgences nationales; et la Direction générale de la préparation et du rétablissement des activités gère les programmes, y compris le Programme d'exercice national et les Programmes d'aide financière, qui appuient les efforts déployés au Canada en matière de protection civile et de rétablissement. Les trois directions, qui travaillent de concert, fournissent au gouvernement les conseils et le soutien dont il a besoin pour assumer sa toute première responsabilité, qui consiste à garantir la sécurité des citoyens.

Affectation des ressources

| Dépenses<br>prévues<br>(en milliers \$) | Autorisations<br>totales reçues | Dépenses<br>réelles | ETP   |
|---|---------------------------------|---------------------|-------|
| 48,522.5                                | 47,498.0                        | 45,567.7            | 264.0 |
| 145,000.0                               | 145,000.0                       | 100,057.4           | -     |
| 193,522.5                               | 192,498.0                       | 145,625.1           | 264.0 |
| TOTALE                                  |                                 |                     |       |

Voici les principaux programmes et initiatives pour lesquels le Ministère assume des responsabilités importantes :

- **Système national d'intervention d'urgence (SNIU)** — Système complet et intégré du Canada conçu pour fournir une réponse fédérale, provinciale et territoriale harmonisée à tous les types de situations d'urgence.
- **Centre des opérations du gouvernement (COG)** — Ce centre fournit un service de surveillance, de coordination, de gestion et de soutien continu dans tout le gouvernement aux intervenants clés à l'échelle nationale en cas de situation d'urgence nationale.
- **Plan national de lutte contre le terrorisme (PNLCT)** — Principal mécanisme utilisé par le Canada pour assurer une intervention stratégique et opérationnelle coordonnée en cas d'acte terroriste sur son territoire;
- **Programme de capacité opérationnelle** — Activités de formation, comme des exercices, des séminaires et des ateliers, visant à mieux faire connaître les mesures nationales de lutte contre le terrorisme aux premiers intervenants de même qu'aux agents fédéraux et provinciaux;



| Une trousse sur la sécurité publique intégrée   |   |  |
|---|---|--|
| Priorités opérationnelles   | Principaux résultats  | Progrès réalisés   |
| Elaboration permanente de fondées sur des données probantes et des études.  | Intégration et coordination accrues des projets et des politiques en relation avec la criminalité et la victimisation.  | <b>Satisfaction des attentes</b><br>Dans le cadre du processus de renouvellement de la Stratégie nationale pour la prévention du crime du gouvernement fédéral, le CNPC a organisé à l'automne 2004 une série de consultations internes et externes auprès de ses partenaires et intervenants clés, y compris les gouvernements provinciaux et territoriaux. On a consulté plus de 300 partenaires et intervenants clés qui ont exprimé, dans l'ensemble, leur soutien global à l'égard du renouvellement de la Stratégie telle que proposée. Ils ont également appuyé le rôle de leader continu du gouvernement fédéral en matière de prévention du crime par l'intermédiaire de la Stratégie nationale. <i>Voir la page 34</i> |
| La sécurité de la population au moyen de partenariats   |   |  |
| Solides partenariats avec les Autochtones au moyen du renforcement de la capacité de gouvernance.   | Accès des collectivités des Premières nations à des services de maintien de l'ordre efficaces, professionnels et adaptés à la culture autochtone, selon les ressources disponibles.   | <b>Satisfaction des attentes</b><br>En 2004-2005, la Direction générale de la police des Autochtones (DGPA) a négocié le renouvellement des cadres des Services de police communautaires des Premières nations en Alberta, au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Ecosse, à l'Île-du-Prince-Édouard, en Saskatchewan et au Yukon. <i>Voir la page 36</i>  |
| Offrir aux collectivités les outils, les connaissances et le soutien dont elles ont besoin pour aborder les causes profondes de la criminalité à l'échelle locale.  | Participation accrue de la collectivité aux projets de prévention de la criminalité et à l'élaboration de solutions locales à la criminalité et la victimisation                      | <b>Satisfaction des attentes</b><br>Au cours de l'exercice 2004-2005, le CNPC a soutenu 509 projets dans 261 collectivités. En 2004-2005, le CNPC a poursuivi sans cesse ses travaux dans tout le Canada, en milieu urbain et rural et dans les localités nordiques et éloignées.<br>On a mis au point une politique de prévention de la criminalité axée sur le développement social pour les collectivités des Métis, des Inuits et des Premières nations vivant dans les réserves et à l'extérieur des réserves. <i>Voir la page 33</i>   |
| Un leadership efficace et efficient du Portefeuille   |   |  |
| Soutien opportun et souple accordé à la ministre, à la sous-ministre et à la haute direction.   | Fournir un soutien permanent et des conseils stratégiques à la ministre et à la sous-ministre dans l'exercice de leurs fonctions parlementaires et ministérielles — activité continue | <b>Satisfaction des attentes</b><br>On a fourni du support à la ministre et à la sous-ministre en support de leurs apparitions au Comités de la Chambre des communes et du Sénat pour le loi C-6. <i>Voir la page 42</i>   |
| Mettre en œuvre le plan d'action pour la modernisation de la fonction de contrôleur moderne, la modernisation des ressources humaine, et le gouvernement en direct. | Engagement renforcé de gestion pour des initiatives de mesure, de reportage et d'évaluation — activité continue   | <b>Satisfaction des attentes</b><br>En tant qu'élément de la transition, le département a établi les structures départementales de branche et un cadre de corporation intégré de services pour soutenir le mandat et les activités de noyau. Un procédé de planification des affaires a été développé pour assurer la coordination et la gestion des priorités et la répartition des ressources stratégiques à travers le nouveau département. En tant qu'élément de l'exécution continue de gestion, le département a établi un cadre de gestion des risques fondé sur les résultats pour quelques initiatives principales. <i>See page 42-44</i>   |



| Une trousse sur la sécurité publique intégrée  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Priorités opérationnelles  | Principaux résultats  | Escomptés  | Progrès réalisés  |
| <p>Intégration permanente de l'information essentielle sur la sécurité publique entre les administrations.</p> <p>la sécurité et de la protection du public.</p> <p>environnement d'échange de renseignements interopérable à l'appui de la sécurité et de la protection du public.</p> <p>Politiques et normes de gestion de l'information visant à assurer la cohérence des politiques nationales pour assurer la protection des renseignements personnels, l'intégrité des données et la sécurité de l'information partagée dans le cadre du RCISP.</p> <p>Intégration technique des principaux systèmes du Réseau canadien d'information pour la sécurité publique (RCISP) à l'appui de l'interopérabilité et de l'échange de données électroniques.</p> | <p>Leadership national pour les principaux projets de recherche et d'élaboration des politiques dans les domaines du crime organisé, de l'intégration du maintien de l'ordre et de la Banque nationale de données génétiques.</p> <p>Responsabilisation et coordination en relation avec l'enquête O'Connor et ses répercussions, les politiques frontalières et le renouvellement des ententes sur les services de police conclues avec huit gouvernements provinciaux, trois gouvernements et des gouvernements municipaux.</p> | <p>Approche coordonnée et stratégique en matière d'élaboration de politiques pour les projets clés du gouvernement.</p> <p>Coordination efficace des</p> | <p>Satisfaction des attentes</p> <p>Collaboration permanente des responsables de la justice et de l'application de la loi en ce qui concerne les problèmes communs et transfrontaliers liés à la criminalité, dans le cadre du Forum annuel sur la criminalité transfrontalière Canada-Etats-Unis. <i>Voir la page 30</i></p>   |
| <p>Intégration permanente de l'information essentielle sur la sécurité publique entre les administrations.</p> <p>la sécurité et de la protection du public.</p> <p>environnement d'échange de renseignements interopérable à l'appui de la sécurité et de la protection du public.</p> <p>Politiques et normes de gestion de l'information visant à assurer la cohérence des politiques nationales pour assurer la protection des renseignements personnels, l'intégrité des données et la sécurité de l'information partagée dans le cadre du RCISP.</p> <p>Intégration technique des principaux systèmes du Réseau canadien d'information pour la sécurité publique (RCISP) à l'appui de l'interopérabilité et de l'échange de données électroniques.</p> | <p>Leadership national pour les principaux projets de recherche et d'élaboration des politiques dans les domaines du crime organisé, de l'intégration du maintien de l'ordre et de la Banque nationale de données génétiques.</p> <p>Responsabilisation et coordination en relation avec l'enquête O'Connor et ses répercussions, les politiques frontalières et le renouvellement des ententes sur les services de police conclues avec huit gouvernements provinciaux, trois gouvernements et des gouvernements municipaux.</p> | <p>Approche coordonnée et stratégique en matière d'élaboration de politiques pour les projets clés du gouvernement.</p> <p>Coordination efficace des</p> | <p>Satisfaction des attentes</p> <p>Des améliorations à la législation sur l'ADN ont été édictées en mai 2005 (projet de loi C-13). Ces améliorations ont permis a) de recueillir une plus grande quantité d'ADN sur les lieux des crimes et b) d'inclure dans la Banque nationale de données génétiques l'ADN d'un plus grand nombre de types de délinquants (y compris les délinquants condamnés dans le passé).</p> <p><a href="http://www.parl.gc.ca/common/Bills_ls.asp?lang=F&amp;ls=C13&amp;source=library_prib&amp;Parl=38&amp;Ses=1">http://www.parl.gc.ca/common/Bills_ls.asp?lang=F&amp;ls=C13&amp;source=library_prib&amp;Parl=38&amp;Ses=1</a> <i>Voir la page 31</i></p> <p>Satisfaction des attentes</p> <p>Efforts déployés avec les partenaires gouvernementaux pour assurer la mise en œuvre efficace du Plan d'action pour la création d'une frontière intelligente et du Partenariat pour la sécurité et la prospérité qui lui a succédé.</p> |

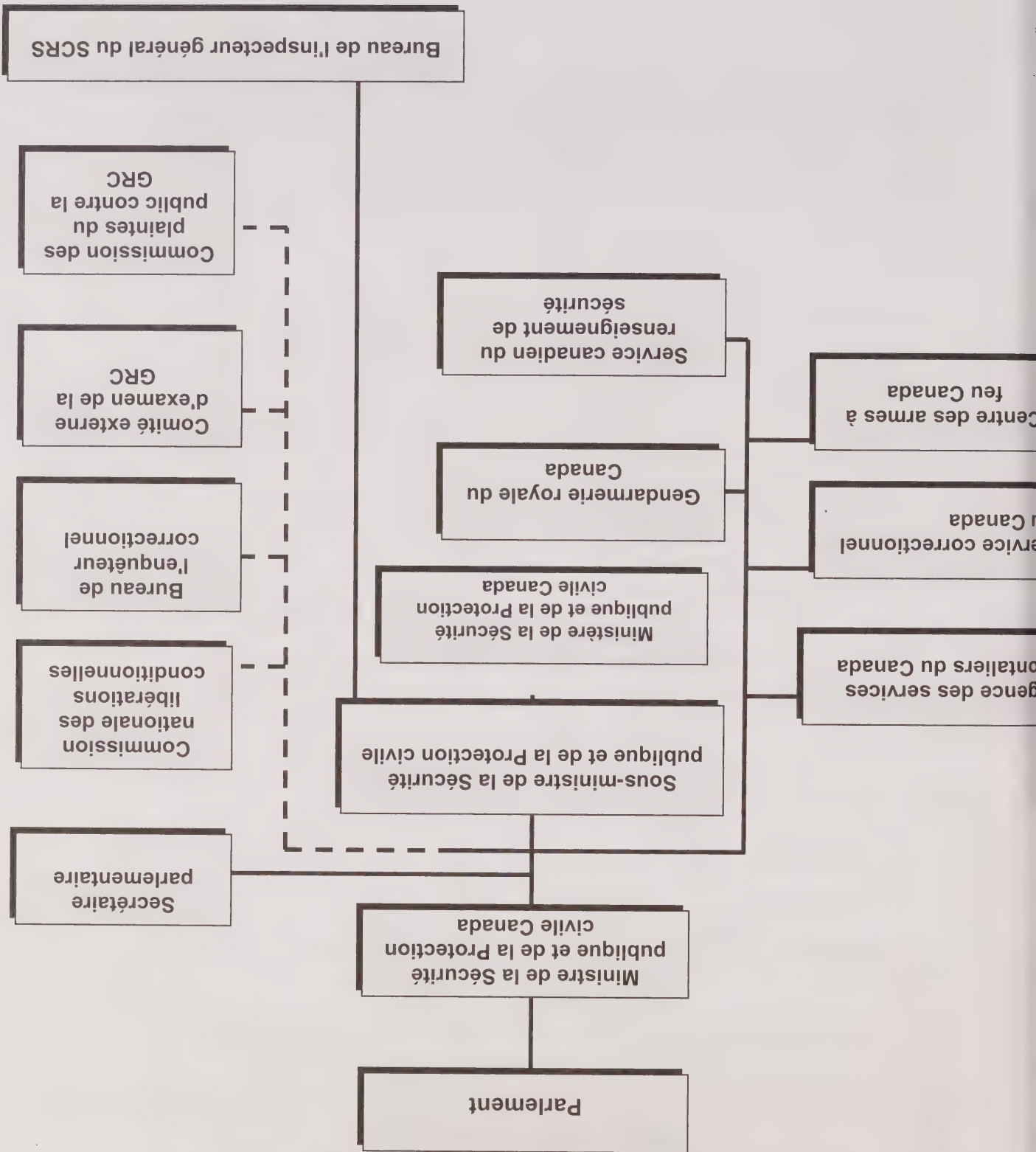
# RÉSUMÉ DU RENDEMENT DU MINISTÈRE

## Progrès et rendement par rapport aux engagements du RPP

| Mesures continues en matière de gestion des mesures d'urgence et de sécurité nationale |  |   |  |
|--|--|---|--|
| Priorités opérationnelles  | Principaux résultats escomptés   | Progrès réalisés  |  |
| Politique et réponse stratégiques coordonnées à tous les genres d'urgences.            | Liaison entre tous les ministères fédéraux et les principaux intervenants afin d'assurer une direction stratégique et coordonnée en cas d'urgence nationale.   | <p>Mise en place d'un système de communications en direct et permanent avec le Centre national des opérations de la GRC.</p> <p><b>Satisfaction des attentes</b><br/>Mise en œuvre continue du Centre des opérations du gouvernement (COG), qui est maintenant en mesure de communiquer par système vocal et par courrier électronique avec tous les ministères et les organismes fédéraux et avec toutes les provinces et tous les territoires.</p>  |  |
| Programmes souples de gestion des mesures d'urgence.                                   | Réaction concertée des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux à tous les types d'urgences  | <p>En avril 2005, le SNIU a été mis à l'épreuve et validé au cours de l'exercice « TRIPLE PLAY », exercice organisé conjointement avec les États-Unis et le Royaume-Uni et qui mettait à contribution 18 ministères et organismes fédéraux et deux gouvernements provinciaux.</p> <p><b>Satisfaction des attentes</b><br/>Consultations approfondies sur le Système national d'intervention d'urgence (SNIU) et confirmation de la compatibilité des différents systèmes d'intervention d'urgence utilisés dans tout le pays.</p> |  |
| Infrastructures essentielles intégrées et cyberprotection.                             | Site Web canadien coordonné et unique sur la cybersécurité conçu pour signaler les menaces cybernétiques et les faiblesses des systèmes informatiques, illustrer les pratiques exemplaires et sensibiliser le public | <p>Le 2 février 2005, la ministre responsable de SPPCC a annoncé la création du Centre canadien de réponse aux incidents cybernétiques (CCRIC). <b>Voir la page 17</b></p> <p><b>Satisfaction des attentes</b></p>  |  |
| Politique coordonnée et réponse opérationnelle à des attentats terroristes intérieurs. | Mise à jour du Plan national de lutte contre le terrorisme   | <p><b>Satisfaction des attentes</b><br/>Le Plan national de lutte contre le terrorisme a été intégré au Système national d'intervention d'urgence (SNIU) en cours d'élaboration. <b>Voir la page 17</b></p>   |  |
| Examen des outils législatifs dans un environnement où les menaces sont accrues.       |  | <p><b>Satisfaction des attentes</b><br/>SPPCC a participé activement à l'examen de la législation antiterroriste (projet de loi C-36), conjointement avec le ministère de la Justice, les organismes responsables du Portefeuille et d'autres ministères. <b>Voir la page 17</b></p>  |  |

| RÉSULTAT STRATÉGIQUE  |           | RENFORCER LA SÉCURITÉ PUBLIQUE ET LA PROTECTION CIVILE DES CANADIENS DANS UNE SOCIÉTÉ OUVERTE   |  |
|---|-----------|---|--|
| PRIORITÉS STRATÉGIQUES  |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MESURES CONTINUES EN MATIÈRE DE GESTION DES MESURES D'URGENCE ET DE SÉCURITÉ NATIONALE</li> <li>• UNE TROUSSE SUR LA SÉCURITÉ PUBLIQUE INTÉGRÉE</li> <li>• LA SÉCURITÉ DE LA POPULATION AU MOYEN DE PARTENARIATS</li> <li>• UN LEADERSHIP EFFICACE ET EFFICIENT DU PORTEFEUILLE</li> </ul>   |  |
| EXTRANTS  | RÉSULTATS | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseils opportuns et professionnels</li> <li>• Réponses réfléchies et mesurées</li> <li>• Politiques stratégiques et législation</li> <li>• Mesures intégrées du service, gestion des risques et contrôle des ressources</li> <li>• Partenariats et approches concertées</li> <li>• Collecte, analyse et application des leçons retenues</li> <li>• Information du public</li> <li>• Accords sur les services de police</li> <li>• des Premières nations</li> <li>• Connaissances fondées sur la recherche pour appuyer la politique et les programmes en matière de sécurité publique</li> </ul>   |  |
| RÉSULTAT FINAL  |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre d'action stratégique, opérationnel et législatif durable</li> <li>• Approche globale et intégrée de la sécurité publique et de la gestion des mesures d'urgence</li> <li>• Gestion financière et assurance de la qualité saines</li> <li>• Continuum de partenariats, allant de la prévention du crime et de la protection civile, à la réinsertion sociale des délinquants et à l'aide aux sinistrés</li> <li>• Meilleure communication des renseignements et connaissances au sein du Portefeuille et chez les principaux intervenants</li> <li>• Contribution à des collectivités autochtones sûres et durables</li> <li>• Collectivités et infrastructures qui ont du ressort</li> </ul> |  |
| RENFORCEMENT DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE ET DE LA GESTION DES MESURES D'URGENCE |           |   |  |





principes directeurs à cet égard. [www.cpc-cpp.gc.ca](http://www.cpc-cpp.gc.ca)

- Le **Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC)** est chargé, en vertu de la Loi, de faire office d'ombudsman pour les services correctionnels fédéraux. Il a pour principale fonction de mener des enquêtes indépendantes, approfondies et opportunes concernant les décisions, les recommandations, les actes ou les omissions du Service correctionnel du Canada (SCC) pouvant affecter les délinquants individuellement ou en groupe. Le BEC peut instituer une enquête sur réception d'une plainte émanant d'un délinquant ou présentée en son nom, à la demande de la ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile ou de sa propre initiative. [www.octi-bec.gc.ca](http://www.octi-bec.gc.ca)

- Le **Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS)** est chargé de mener des enquêtes et d'établir des rapports sur des activités pouvant raisonnablement être soupçonnées de constituer des menaces pour la sécurité du Canada. Le SCRS s'occupe également des évaluations de sécurité, sur demande, pour tous les ministères et les organismes fédéraux. [www.csis-scrs.gc.ca](http://www.csis-scrs.gc.ca)
- Le **Service correctionnel du Canada (SCC)** est chargé de contribuer à la protection de la société en incitant activement les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois, tout en exerçant sur eux un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humain. Le SCC est responsable de la prise en charge des délinquants qui sont incarcérés dans les établissements correctionnels fédéraux ou qui sont sous surveillance dans la collectivité, et qui ont été condamnés à une peine de deux ans ou plus. [www.csc-ccc.gc.ca](http://www.csc-ccc.gc.ca)
- La **Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC)** est un organisme décisionnel quasi judiciaire et autonome qui a compétence exclusive et qui, en raison de son pouvoir discrétionnaire absolu, est autorisée à décider d'accorder, de refuser, d'annuler ou de révoquer la libération conditionnelle, ou encore d'y mettre fin. Sa mission est de contribuer à la protection de la société tout en favorisant la réinsertion sociale en temps opportun des délinquants en tant que citoyens respectueux des lois. La CNLC rend également des décisions pour ce qui est des délinquants incarcérés dans les établissements relevant des provinces ou des territoires qui n'ont pas leur propre commission des libérations conditionnelles. [www.npb-cnlc.gc.ca](http://www.npb-cnlc.gc.ca)
- Le **Centre des armes à feu Canada (CAFC)** est chargé de surveiller l'administration de la Loi sur les armes à feu et le Programme canadien des armes à feu (PCAF). La Loi sur les armes à feu et son règlement d'application régissent la possession, l'acquisition, le transport, et l'entreposage des armes à feu au Canada. Le CAFC vise à réduire le nombre de décès, de blessures et de crimes liés aux armes à feu grâce à des mesures visant, notamment, la délivrance de permis aux propriétaires d'armes à feu, la formation en matière de sécurité, l'enregistrement des armes à feu et la surveillance des frontières. Le CAFC constitue un organisme distinct au sein du portefeuille de SPGCC depuis 2003. [www.cfc-ccaf.gc.ca](http://www.cfc-ccaf.gc.ca)
- L'**Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)** gère la frontière du pays en appliquant et en administrant les lois nationales qui régissent les échanges commerciaux et les voyages, ainsi que les ententes et conventions internationales. L'ASFC réunit les principaux intervenants chargés de faciliter les déplacements transfrontaliers légitimes, de participer à la croissance économique ainsi que d'intercepter les personnes et les marchandises commerciales, les voyageurs ainsi que les modes de transport; elle mène, dans les aéroports et les installations marines, des inspections secondaires à l'égard des aliments et des produits agricoles que les voyageurs importent, elle procède à des activités du renseignement, elle effectue des activités d'application de la loi, elle appuie les négociations relatives au libre-échange et elle effectue des vérifications de la conformité et des enquêtes sur le dumping et le subventionnement. [www.cbsa-asfc.gc.ca](http://www.cbsa-asfc.gc.ca)
- Le **Comité externe d'examen de la GRC (CEEGR)** est un organisme impartial et indépendant qui vise à favoriser, au sein de la GRC, un régime de relations de travail juste et équitable, dans le respect des principes de droit applicables. Pour ce faire, il procède à un examen indépendant des appels portant sur des cas de discipline, de congédiement et de rétrogradation, ainsi que de certaines catégories de griefs, conformément aux dispositions de la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada. [www.erc-cee.gc.ca](http://www.erc-cee.gc.ca)
- La **Commission des plaintes du public (CPP) contre la GRC** reçoit les plaintes formulées par le public à l'égard de la conduite de membres de la GRC et les examine de façon transparente, indépendante et objective. La Commission informe le public de son mandat et de ses services, examine ces plaintes, effectue des enquêtes, convoque des audiences publiques et établit des rapports dans lesquels elle énonce ses constatations et ses recommandations. De plus, elle s'efforce d'améliorer le processus de traitement des plaintes en faisant des recherches et en élaborant des



## Aperçu du Portefeuille

Au sein du gouvernement du Canada, le portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile est responsable de la gestion des crises et de la protection civile, de la sécurité nationale, de la police et de l'application de la loi, de la surveillance, des services correctionnels et du régime de mise en liberté sous condition, de la prévention du crime, de la protection des frontières canadiennes et des infrastructures essentielles.

Le Portefeuille se compose du ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile (SPPC) et de six organismes : Gendarmerie royale du Canada (GRC), Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), Service correctionnel du Canada (SCC), Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC), Centre des armes à feu Canada (CAFC) et Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Ses autres responsabilités comprennent une surveillance permanente et réelle des fonctions clés du Portefeuille, qui comporte aussi trois organes de surveillance, soit le Comité externe d'examen (CEE) de la GRC, la Commission des plaintes du public (CPP) contre la GRC et le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC).

En 2004-2005, ces organismes ont disposé d'un budget annuel total de 4,9 milliards de dollars et comptaient plus de 52 000 employés. Chaque organisme du Portefeuille, excepté le SCRS, établit son propre Rapport ministériel sur le rendement (RMR). Pour de plus amples renseignements sur ces rapports, le lecteur est prié de consulter le site Web de chaque organisme, dont l'adresse figure ci-dessous.

Voici de quelle manière le ministère de la SPPCC, les organismes du Portefeuille et les organes de surveillance contribuent, individuellement et collectivement, à l'avancement du programme de sécurité publique et de protection civile :

- Le **Ministère** donne des conseils d'orientation stratégique et exécute un vaste éventail de programmes et services nationaux de protection civile, de protection des infrastructures essentielles et de sécurité de la population. Il appuie la ministre en ce qui concerne tous les aspects de son mandat, en jouant le rôle de chef de file national en matière de sécurité publique, en donnant une orientation aux organismes et en rendant des comptes à la ministre et au Parlement au sujet des organismes. Relève également le Bureau de l'inspecteur général du SCRS, qui remplit une fonction de vérification interne de la conformité du SCRS à la loi, aux directives de la ministre et à la politique opérationnelle. [www.psepc-spcc.gc.ca](http://www.psepc-spcc.gc.ca)

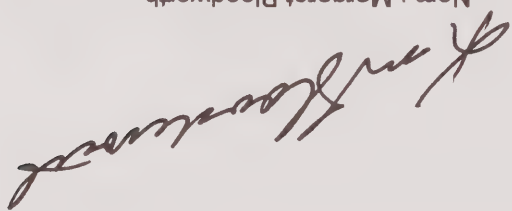
- La **Gendarmerie royale du Canada (GRC)** est chargée de faire observer les lois canadiennes, de prévenir le crime et de maintenir la paix, l'ordre et la sécurité. La GRC remplit les fonctions suivantes : prévenir et déceler les infractions aux lois fédérales et faire les enquêtes appropriées; dans les provinces, les territoires et les municipalités avec lesquels un contrat a été conclu, veiller au respect de la loi et au maintien de l'ordre ainsi que prévenir et déceler les crimes et effectuer les enquêtes appropriées; assurer des services d'enquête et de protection à d'autres ministères et organismes fédéraux; aider les organismes canadiens et internationaux d'application de la loi en offrant une formation policière spécialisée et en fournissant des services de recherche, de laboratoire médico-légal, d'identification et d'informatique. [www.rcmp-grc.gc.ca](http://www.rcmp-grc.gc.ca)

## Déclaration de la direction

Je présente au Parlement le Rapport ministériel sur les plans et les priorités 2005-2006 de Sécurité publique et Protection civile Canada.

Le présent document se fonde sur les principes régissant l'établissement des rapports énoncés dans le *Guide pour la préparation de la partie III* - Les rapports ministériels sur le rendement.

- Il respecte les exigences relatives à l'établissement des rapports décrites dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).
- Il se fonde sur une structure d'architecture des activités de programmes approuvée.
- Il fournit une base pour rendre compte des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations accordées.
- Il fait état de la situation financière au regard des dépenses prévues qui avaient été approuvées par le SCT



Nom : Margaret Bloodworth

Sous-ministre Sécurité publique et Protection civile





## Message de la sous-ministre

J'ai le très grand plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement établi pour la seconde année d'existence du ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada (SPPC), qui a vu le jour en décembre 2003. Le présent document fait état des plans et des priorités pour l'exercice 2004-2005.

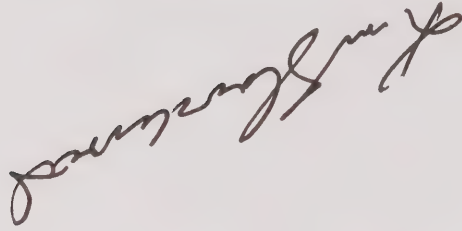
Au cours de la dernière année, le Ministère et le Portefeuille ont établi des plans et communiqué des rapports au sujet de leurs quatre priorités stratégiques à long terme, et continueront à le faire. Ces priorités sont : bâtir des collectivités sûres, améliorer la gestion des urgences, renforcer la sécurité nationale et améliorer la collaboration avec les partenaires internationaux – en particulier les États-Unis – sur des questions d'intérêts communs.

En avril 2004, le gouvernement du Canada a publié le tout premier rapport complet sur la Politique de sécurité nationale, *Protéger une société ouverte*. Bon nombre des projets annoncés dans la politique ont déjà été mis en œuvre : l'adoption du projet de loi C-6, loi habilitante rendant SPPCC responsable de l'évaluation et de la vérification des principales responsabilités et activités des ministères fédéraux en matière de sécurité; la création de la Table ronde transculturelle sur la sécurité, qui regroupe des membres des collectivités ethnoculturelles et religieuses du Canada; la mise sur pied du Centre des opérations d'urgence du gouvernement, chargé d'assurer la stabilité et la cohérence de la coordination et du soutien offerts par tout le gouvernement aux principaux intervenants nationaux en cas d'urgence nationale; les travaux fondamentaux visant l'établissement d'une tribune fédérale-provinciale-territoriale permanente sur les situations d'urgence.

Nous continuons aussi d'améliorer la sécurité des collectivités en misant sur la prévention de la criminalité. Le Centre national de prévention du crime contribue à accroître la sécurité des collectivités du Canada. En ce qui touche la gestion des urgences, nous avons établi des mécanismes fédéraux-provinciaux-territoriaux afin d'améliorer la coordination en cas d'urgence nationale. Enfin, les réalisations du Ministère visant le renforcement de nos relations avec les États-Unis comprennent la gestion efficace de nos frontières communes et la coordination permanente de nos politiques sur la lutte contre le terrorisme et le crime organisé.

Les travaux de SPPCC sont essentiels à la sécurité des Canadiens. En effet, les efforts déployés contribuent largement à assurer la qualité de vie de l'ensemble de la population.

Nous sommes déterminés à offrir aux Canadiens, par l'entremise de ce rapport, un aperçu de nos plans et de nos priorités. Les résultats atteints par le portefeuille de Sécurité publique et Protection civile Canada sont essentiels à la réalisation de nos objectifs en matière de sécurité publique. Cet engagement se traduit à la fois par les mesures que nous prenons pour remplir notre mandat et par le respect de notre obligation de rendre compte, l'une des pierres angulaires du système parlementaire démocratique canadien.



Margaret Bloodworth  
Sous-ministre

Sécurité publique et Protection civile



## Message de la ministre

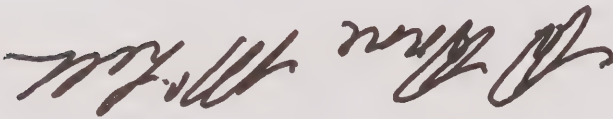
J'ai le plaisir de présenter le Rapport sur le rendement du ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada (SPPC) pour la période se terminant le 31 mars 2005. Le Portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile inclut, en plus du Ministère, la Gendarmerie royale du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité, le Service correctionnel du Canada, le Centre des armes à feu Canada, la Commission nationale des libérations conditionnelles, l'Agence des services frontaliers du Canada et trois organismes d'examen. Les différentes composantes du Portefeuille travaillent de concert afin d'assurer la sécurité du pays et de sa population tout en respectant le droit à la vie privée des particuliers.

Le présent rapport porte sur une période de développement et de croissance pour le Portefeuille. L'adoption de la *Loi sur le ministère de la Sécurité publique et de la protection civile*, en mars 2005, est une étape essentielle de la réalisation de l'engagement fondamental du gouvernement de protéger la population canadienne. Les principes enchaînés dans la *Loi* – leadership national, coordination du Portefeuille, partenariats et échange d'information – sont essentiels à une approche progressiste et détaillée en matière de sécurité publique.

L'année dernière, le Portefeuille a déterminé quatre grandes priorités stratégiques afin d'orienter nos efforts collectifs dans les domaines essentiels pour la sécurité des Canadiens : bâtir des collectifs sûres, améliorer la gestion des urgences, renforcer la sécurité nationale et améliorer la collaboration avec les partenaires internationaux, en particulier les États-Unis.

À mesure que nous avançons, le Portefeuille continuera de renforcer son approche collective en matière de planification et de présentation de rapports. À cet effet, certaines structures, y compris les priorités et les organes de planification à l'échelle du Portefeuille, ont été mises en place afin de favoriser la coordination et l'orientation efficaces des activités et des priorités. Le Portefeuille continuera de travailler avec ses partenaires et les intervenants au cours des prochains mois et des prochaines années afin d'améliorer la communication de renseignements entre les partenaires du milieu de la sécurité publique, de bâtir des collectifs sûres pour les Canadiens et de protéger ainsi que de préparer la population en cas d'urgences.

Le vous invite à examiner le contenu du présent rapport et, si vous désirez formuler des commentaires, à consulter la liste des personnes-ressources du Ministère. Vous pouvez également obtenir de plus amples renseignements sur le site Web du Ministère à l'adresse suivante : [www.pspcc-spcc.gc.ca](http://www.pspcc-spcc.gc.ca)



L'honorable A. Anne McLellan, C.P., députée

Ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile





Table des matières

|   |   |
|---|---|
| <b>Section I : Survol</b>   |   |
| 3   | Message de la ministre  |
| 4   | Message de la sous-ministre   |
| 5   | Déclaration de la direction   |
| 6   | Aperçu du Portefeuille  |
| 10  | Aperçu des relations du Portefeuille                                  |
| 11  | Résumé du rendement du Ministère                                      |
| <b>Section II : Analyse des activités de programme par objectif stratégique</b> |   |
| 14  | Gestion des mesures d'urgences et de sécurité nationale               |
| 25  | Police et application de la loi                                       |
| 33  | Sécurité de la population et partenariats                             |
| 43  | Leadership du portefeuille et gestion                                 |
| <b>Section III : Renseignements supplémentaires</b>                             |   |
| 48  | Tableau 1 : Comparaison des dépenses totales prévues                  |
| 49  | Tableau 2 : Utilisation des ressources par secteur d'activité         |
| 50  | Tableau 3 : Crédits votés et législatifs                              |
| 51  | Tableau 4 : Coût net pour le Ministère                                |
| 52  | Tableau 5 : Besoins Paiements de transfert par secteur d'activité     |
| 53  | Liste des examens et des évaluations de 2004-2005                     |
| 54  | Initiatives horizontales  |
| 56  | Stratégie de développement durable (SDD)                              |
| <b>Section IV : Autres sujets d'intérêt</b>                                     |   |
| 59  | Lois administrées par le Ministère et les organismes du Portefeuille  |
| 63  | Personnes à qui s'adresser pour obtenir de plus amples renseignements |







# Sécurité publique et Protection civile Canada

**Rapport ministériel sur le rendement**  
Pour la période se terminant le 31 mars, 2005

L'honorable A. Anne McLellan, C.P., député  
Ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile



## Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : [http://www.lbs-sct.gc.ca/ma/dpr/04-05/guide/ma/guide\\_f.asp](http://www.lbs-sct.gc.ca/ma/dpr/04-05/guide/ma/guide_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Canada à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Les lecteurs qui désiraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

**Les observations ou les questions peuvent être adressées à :**

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [ma-mrr@lbs-sct.gc.ca](mailto:ma-mrr@lbs-sct.gc.ca)



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

*Le Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/74-2005  
ISBN 0-660-62941-0

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à [www.lbs-sct.gc.ca](http://www.lbs-sct.gc.ca)  
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

*Nota* : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé  
pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste  
auprès des Éditions du gouvernement du Canada — TPSGC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995  
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>



# Sécurité publique et Protection civile Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2005

CAL  
FN  
E77

Government  
Publications



# Public Service Commission of Canada

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2005

Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/66-2005  
ISBN 0-660-62882-1

This document is available on the TBS Web site at [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)  
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

## Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

### Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5  
**OR at:** [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)

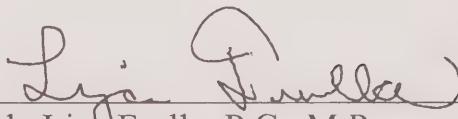




# Public Service Commission of Canada

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2005

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Liza Frulla', is written over a horizontal line.

The Honorable Liza Frulla, P.C., M.P.

Minister of Canadian Heritage and Minister responsible for  
Status of Women



# Public Service Commission of Canada

## Departmental Performance Report 2004-2005

### Table of Contents

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Section I - Overview</b>   | <b>5</b>  |
| President's Message   | 5         |
| Management Representation Statement   | 6         |
| Summary Information and Operating Environment   | 7         |
| Mission, Vision and Values - Striving for Excellence                                    | 7         |
| Values to Guide our Actions   | 7         |
| Financial and Human Resources   | 7         |
| Context: The PSC is Changing  | 8         |
| Risks and Challenges  | 9         |
| Key Partners and Relationships  | 10        |
| Supporting the Government's Priorities  | 11        |
| Summary of Performance in Relation to PSC Strategic Outcome, Priorities and Commitments | 13        |
| <b>Section II - Detailed Performance by Strategic Outcome and Program Activity</b>      | <b>19</b> |
| Strategic Outcome   | 19        |
| Program Activity 1 - Appointment Integrity and Political Neutrality                     | 21        |
| Program Activity 2 - Recruitment and Assessment Services                                | 31        |
| <b>Section III - Supplementary Information</b>  | <b>37</b> |
| Organizational Information and Accountability   | 37        |
| Crosswalk between 2004-2005 RPP Priorities and PSC Program Activity Architecture        | 39        |
| Table 1: Comparison of Planned Spending and Full-Time Equivalents                       | 42        |
| Table 2: Use of Resources by Business Lines   | 43        |
| Table 3: Voted and Statutory Items  | 44        |
| Table 4: Net Cost of Department   | 44        |
| Table 5: Contingent Liabilities   | 44        |
| Table 6: Revolving Fund   | 45        |
| Table 7: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue                              | 46        |
| Table 8: Details on Project Spending  | 47        |
| Table 9: Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations                   | 48        |
| Table 10: Service Improvement Initiative (SII)  | 50        |
| Table 11: Travel Policies   | 51        |
| <b>Section IV - Other Subjects of Interest</b>  | <b>52</b> |
| Management Priorities   | 52        |
| PSC Risks, Impact and Strategies  | 54        |
| Contacts for Further Information  | 56        |
| Common Acronyms   | 57        |





## Section I - Overview

### President's Message



I am pleased to present the 2004-2005 Departmental Performance Report (DPR) of the Public Service Commission (PSC) of Canada. In combination with our Annual Report (also tabled in the fall of 2005), this DPR provides an overview of the PSC's performance during the reporting year.

In 2004-2005 we have been preparing for the coming into force of the *Public Service Modernization Act*, passed in November 2003. This Act which incorporates a new *Public Service Employment Act* (PSEA) is expected to come into full force in December 2005.

Departments and agencies have been preparing themselves to take on their added responsibilities and accountabilities under the new Act; similarly, the PSC, as an organization, continues to restructure and realign its resources to fulfill its enhanced mandate for oversight of the staffing system.

All of the PSC's strategies and activities are aimed at building a merit-based, non-partisan and representative public service to serve Canadians. Such a public service is able to provide service in both official languages, and is populated by professionals who have been appointed in accordance with the staffing values of fairness, equity of access and transparency.

To support us in achieving that outcome, we have identified three main priorities:

- to fully implement the PSC's responsibilities under the new PSEA for setting appointment policies and safeguarding the integrity of the appointment process;
- to implement a modernized service vision that incorporates the delivery options best suited to the needs of the public service; and
- to ensure that a modernized governance structure for the Commission (that is, the President and the Commissioners) and organizational structure are in place to support the PSC's obligations under the new PSEA.

As described in Sections I and II of this report, these priorities have been the focus of our efforts. During the reporting year, the PSC made significant progress on a number of commitments outlined in our 2004-2005 Report on Plans and Priorities. However, we still have work to do in furthering our priorities and fulfilling our obligations under the new PSEA. In this regard, we continue to strengthen our capacity to safeguard the integrity of the appointment system. We will be using audit more intensively and effectively, in order to improve the way we account to Parliament. We also continue to realign our human and financial resources to allow us to focus more strongly on our oversight mandate. For example, on July 26, 2005, we announced that we

would be consolidating our current 16 points of service into seven regional locations. The locations were chosen based on where the demand for services is highest, and where most of our clients, federal departments and agencies, are located. This consolidation will allow us to increase the efficiency of our operations, reallocate resources to other needs, and put in place the bilingual recruitment and assessment services required under the new PSEA. More information on the consolidation will be included in next year's DPR.

We are also making progress on the creation of our new service organization, which will continue to deliver quality resourcing (including executive resourcing) and assessment services to our clients across the country. We continue to make every effort to model good human resources practices, as we transform to the organizational structure that better reflects the PSC's business lines under the new Act.

Ultimately, we will be working with departments and agencies to take advantage of the flexibilities and opportunities offered by the new PSEA, and to make the modernized system work. We will be working to strengthen our capacity to safeguard the integrity of the appointment system. We look forward to working for Parliament to ensure that Canadians are served by a workforce that responds to their needs effectively and efficiently.

## **Management Representation Statement**

I submit for tabling in Parliament, the 2004-2005 Departmental Performance Report (DPR) for the Public Service Commission (PSC).

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the preparation of 2004-2005 Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements;
- It uses an approved Program Activity Architecture;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Maria Barrados, PhD  
President  
September 8, 2005

## Summary Information and Operating Environment

### Mission, Vision and Values - Striving for Excellence

The Public Service Commission (PSC) is dedicated to building a Public Service that strives for excellence. We protect merit, non-partisanship, representativeness and the use of both official languages.

We safeguard the integrity of staffing in the public service and the political impartiality of public servants. We develop policies and guidance for public service managers and hold them accountable for their staffing decisions. We conduct audits and investigations to confirm the effectiveness of the staffing system and to make improvements. As an independent agency, we report our results to Parliament.

We recruit talented Canadians to the Public service, drawn from across the country. We continually renew our recruitment services to meet the needs of a modern and innovative public service.

### Values to Guide our Actions

In serving Parliament and Canadians, we are guided by and proudly adhere to the following values:

- **Integrity** in our actions;
- **Fairness** in our decisions;
- **Respect** in our relationships; and
- **Transparency** in our communication.

### Financial and Human Resources

#### 2004-2005 Financial Resources (\$ thousands)

| Planned Spending | Actual Spending |
|------------------|-----------------|
| 92,405           | 91,867          |

#### 2004-2005 Human Resources (Full-Time Equivalents)

| Planned | Actual |
|---------|--------|
| 920     | 942    |



## **Context: The PSC is Changing**

The *Public Service Modernization Act* (PSMA) received Royal Assent on November 7, 2003. The PSMA is omnibus legislation consisting of a number of Acts. One of these is the new *Public Service Employment Act* (PSEA). The PSMA is designed to facilitate the hiring of public servants, to promote more collaborative labour-management relations, to focus on learning and training for employees at all levels, and to clarify roles and accountabilities.

Although the new PSEA is not expected to come into full force before December 2005, the passing of the PSMA has already brought with it a number of significant changes for the Public Service Commission (PSC).

The first major change for our organization was the transfer, on April 1, 2004 of Language Training Canada and Training Development Canada to the Canada School of Public Service (CSPS).

On April 1, 2004, a number of the PSC's other longstanding programs were transferred to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC). These transferred programs included: the Management Trainee Program (MTP); the Career Assignment Program (CAP); the Accelerated Economist Training Program (AETP); the Accelerated Executive Development Program (AEXDP); the Assistant Deputy Minister Prequalification Process (now discontinued); Interchange Canada; and the Labour Market and Demographic Research units of our Research division. The transfer of those programs has helped the PSC to focus more clearly on its oversight and service delivery roles.

In addition, effective April 1, 2005, the PSC no longer provides services in the areas of harrassment investigations, mediations and related training, pursuant to Treasury Board's policy on Prevention and Resolution of Harrassment in the Workplace.

Under the new PSEA, the PSC will remain responsible for ensuring that Canada's public service is merit-based, non-partisan, representative of the nation's diverse population, and able to serve citizens in the official language of their choice. The new PSEA emphasizes the PSC's accountability to Parliament for overseeing the appointment system and for maintaining the impartiality of the public service through a new regime governing the political activities of public servants.

The PSC's governance system and organizational structure has evolved to support the implementation of the new PSEA. Our governance structure has changed from three full-time Commissioners to one full-time and two part-time Commissioners.

The PSC has reorganized to support its oversight and service delivery roles. An initial organizational structure for the Services Branch (previously named Recruitment and Assessment Services Branch) was approved in September 2004. Our subsequent decision, announced on



July 26, 2005, was to consolidate the work of our current 16 points of service into seven regional locations. These locations were chosen based on where the demand for services is the highest and where most of our clients, federal departments and agencies, are located.

The creation of our Services Branch will complement the restructuring we had already done to strengthen our oversight capacity. This oversight mandate is carried out by three branches of the PSC: the Policy Branch (previously named Merit, Policy and Accountability Branch); the Investigations Branch (previously named Recourse Branch); and the new Audit Branch, which was created on April 1, 2004. These branches will focus on issues relevant to the public service as a whole, as well as on the staffing activities of specific departments and agencies. Building up the audit capacity has been a priority in 2004-2005. This was accomplished through staffing, learning and development of an audit methodology, policy and plan.

The PSC remains responsible for operating the priority system. We are taking action to ensure we have the capacity, resources and systems to help departments and agencies deal with priority persons in a fair and transparent manner.

Implementation of the new PSEA and the new approach to service delivery directly affect the PSC's operations and resources. Finding additional funds through re-allocation was a priority last year. Additionally the PSC reduced its discretionary expenditures by implementing a series of spending controls which have allowed us to reallocate resources to other priority activities. As a result of changes to our mandate and the resulting internal reorganizations lapses have occurred. However, we expect to fully use our budget in the future by enhancing our oversight activities (audit and investigations), building additional capacity in priority administration and making any necessary investments in a redefined Services Branch.

While preparing for the coming into force of the new legislation, the PSC continued to fulfil its responsibilities under the current PSEA. The PSC remains committed to supporting its valued employees throughout the transition to the modernized human resources management regime.

For more information about how we envision our near future, please see our *Report on Plans and Priorities for 2005-2006* at:

[http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/PSC-CFP/PSC-CFPr56\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/PSC-CFP/PSC-CFPr56_e.asp)

For more information about the overall health of the public service staffing system, please see our *2004-2005 Annual Report* at: <http://www.psc-cfp.gc.ca/>

## **Risks and Challenges**

The public service of Canada is in the process of implementing a modernized human resources management system. Transitioning to the new system, while continuing to function under the existing system in the short term, will require a concerted effort on the part of all stakeholders.

The PSC is responsible for independently assuring the integrity of the staffing system under both the current and new PSEA. Our activities need to reinforce this independence, which has been called into question during consideration of the *Public Servants Disclosure Protection Act*. It is a challenge for the PSC to reinforce its uniquely independent status.

The PSC aims to fully delegate responsibility for all staffing and recruitment, including executive staffing, to departments and agencies by December 2005 if they are ready. We also intend to clearly distinguish our recruitment and assessment agency. We are creating a separate recruitment and assessment service organization to be headed by a senior official who will report directly and exclusively to the President. A challenge will be providing the highest quality of service across Canada to respond to client needs by consolidating and modernizing the services of the PSC. Until the new PSEA comes into force expected in December 2005, the service organization will deliver services mandated under the current PSEA, while planning for a smooth transition to its new operation.

A significant challenge under the new PSEA is ensuring that those to whom staffing authorities are delegated are held accountable for the exercise of their authorities. To oversee the integrity of the appointment system, the PSC will monitor and assess departmental performance and provide feedback to deputy heads to ensure they are exercising their authorities in accordance with their Appointment Delegation and Accountability Instrument. We will use our independent and direct reporting relationship to Parliament to keep Canadians and parliamentarians apprised of the state of the staffing system in the Public Service.

Capacity will remain a key risk for the foreseeable future. We are addressing this by working with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC) and the Canada School of Public Service (CSPS) to build staffing expertise throughout the Public Service.

As a result of the PSC's activities during the reporting period, we have identified a number of key risks which will require continued attention as we move forward. These key risks are based on an assessment of the PSC's business environment. They are detailed in Section IV, along with the impacts which could require our intervention, and the strategies we will adopt in response.

## **Key Partners and Relationships**

The PSC worked collaboratively with the following major organizations and stakeholders:

- **Parliament**, to which we are accountable for the overall integrity of the appointment system, through regular and special reports, including those related to audit findings; appearances before committees; and direct communication with members when required. Additionally, we maintained our capacity to independently interpret and exercise our powers in the best interests of Canadians;

- **Deputy heads, managers and human resources specialists**, who, together with the PSC, are responsible for creating a modernized human resources management system for the benefit of Canadians. Following extensive formal and informal consultation throughout fiscal year 2004-2005, the PSC provided departments and agencies with support and a range of learning tools during the transition to the new PSEA to ensure effective, streamlined service delivery as part of our overall rollout strategy. We consulted with other government agencies and stakeholders that have responsibilities and interests in the appointment system. These include PSHRMAC, the Public Service Staffing Tribunal, and the CSPA;
- **The Employer and bargaining agents**, with whom we consult on issues of mutual interest under the new PSEA; and
- **Other parties, including:**
  - ✓ **academics and external experts**, to develop effective and innovative practices under the Appointment Framework, to strengthen the PSC's approach to oversight, and to develop a new regime for the political activities of public servants;
  - ✓ **the Public Service Commission Advisory Council**, where we participate in regular meetings with departments and unions to discuss issues and receive advice related to PSC responsibilities under the new PSEA; and
  - ✓ **the Human Resources Modernization Implementation Deputy Minister and Union-Management Advisory Committee Structure**, to discuss issues of common interest.

## Supporting the Government's Priorities

The Government of Canada is putting in place changes that are redefining the government's relationship with Canadians, and is forging a culture of modern human resources management based on transparency, quality and efficiency.

The PSC is actively involved in this transformation. Its strategic outcome links to the Government of Canada's priority of *Strengthening and Modernizing Public Sector Management*, as outlined in the Budget 2005 (<http://www.fin.gc.ca/budget05/booklets/bkmgte.htm>).



The table presented below illustrates how the PSC contributes to this priority under the four initiatives described in the Budget 2005.

| Government of<br>Canada<br>Initiatives                        | PSC Contribution   |
|---|--|
| <b>Reinforced<br/>capacity of the<br/>public service</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• The PSC is a key player in the implementation of the <i>Public Service Modernization Act</i> (PSMA). Section II of this document provides more detailed information about the major changes to PSC responsibilities under the new <i>Public Service Employment Act</i> (PSEA), as well as the various initiatives being undertaken to implement the Act.</li> <li>• Mechanisms to ensure greater emphasis on the PSC's accountability to Parliament for overseeing the appointment system are also described in section II under the <i>Appointment Integrity and Political Neutrality Program</i> Activity.</li> </ul>   |
| <b>Improved<br/>service quality<br/>and efficiency</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• The PSC contributes to improving efficiency through the implementation of the new PSEA. It is developing flexible staffing policies that will allow departments and agencies to customize their staffing approach and policies.</li> <li>• The PSC is reviewing its service vision to ensure that departments and agencies continue to have access to professional resourcing and assessment services following PSEA implementation. The PSC service organization aims to become the provider of choice for delegated managers.</li> <li>• In line with the Government-on-Line initiative, the PSC is working with other agencies and partners to provide improved and effective on-line human resourcing tools so that all Canadians have access to employment opportunities in the public service.</li> </ul> |
| <b>Strengthened<br/>governance<br/>and<br/>accountability</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• The PSC reports annually to Parliament on the integrity of the appointment system and may make special reports to Parliament on urgent or important matters in 2005-2006.</li> <li>• As departments and agencies assume more control over their staffing systems, the PSC will increasingly focus on ensuring effective accountability, strengthening its oversight (audit and investigations) capacity and working more closely with parliamentarians.</li> </ul>  |
| <b>Sound<br/>stewardship of<br/>public<br/>resources</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• The PSC is committed to strengthening its reporting capacity to demonstrate greater accountability and transparency. Steps have been taken to improve parliamentary reports (Annual Report, Report on Plans and Priorities, Departmental Performance Report, and the Audited Financial Statements) to ensure they provide clear, concise, balanced and reliable information about PSC plans, performance and use of resources.</li> </ul>   |



# Summary of Performance in Relation to PSC Strategic Outcome, Priorities and Commitments

## Strategic Outcome

A highly competent, non-partisan and representative public service, able to provide service in both official languages, in which appointments are based on the values of fairness, equity and transparency.

| Priority  | 2004-2005 RPP Commitments   | Commitment Status            | For more details see page |
|---|---|------------------------------|---------------------------|
| <b>Priority 1:</b><br><b>The PSC's responsibilities under the new PSEA for setting appointment policy and safeguarding the integrity of the appointment process are fully implemented.</b><br><br><b>Spending:</b><br>Planned: \$ 44,127,000<br>Actual: \$ 39,349,000 | Develop a flexible, enabling policy framework to assist managers in making appointment decisions.   | Met                          | 23                        |
|   | Implement a new political activities regime which balances the rights of public servants to participate in the political process with the need to preserve the political impartiality of the public service.  | Partially met<br>In progress | 24                        |
|   | Further delegate staffing authorities to deputy heads and encourage them to sub-delegate to as low a level as possible in their organizations.  | Partially met<br>In progress | 24                        |
|   | Manage essential oversight and non-delegated appointment responsibilities according to the current PSEA and through the transition to the new PSEA.   | Partially met<br>In progress | 25                        |
|   | Strengthen approach to oversight, using audits and investigations more intensively and effectively in order to enhance accountability of deputy heads to the Commission, and of the Commission to Parliament. | Partially met<br>In progress | 26                        |
|   | Assist departments in developing a modernized, effective, and values-based approach to resolve staffing complaints.   | Met                          | 28                        |
|   | Manage and provide essential appeal services throughout the transition to the new PSC organizational structure.   | Met                          | 30                        |

| Priority   | 2004-2005 RPP Commitments  | Commitment Status            | For more details see page |
|--|--|------------------------------|---------------------------|
| <b>Priority 2:</b><br><b>A modernized service vision is implemented in which delivery options are best suited to the needs of the public service.</b>                    | Manage and provide essential recruitment services throughout the transition to the new PSC organizational structure.   | Met                          | 33                        |
|  | Manage and provide essential assessment services throughout the transition to the new PSC organizational structure.  | Met                          | 34                        |
|  | <b>Spending:</b><br>Planned: \$ 48,278,000<br>Actual: \$ 52,518,000 Assist departments in considering options for the delivery of resourcing and assessment services that respond efficiently and effectively to their staffing needs. | Partially met<br>In progress | 35                        |
| <b>Priority 3:</b><br><b>A modernized governance structure for the Commission and organizational structure for the PSC are in place to support new PSEA obligations.</b> | Change Commission governance structure and supporting operations to reflect its modernized roles and responsibilities, as well as the modernized responsibilities of the PSC.  | Met                          | 52                        |
|  | <b>Resources:</b><br>Included under priorities 1 and 2. Model good human resources management practices throughout the transition to the new PSC organizational structure.   | Met                          | 52                        |

## Reporting Basis

This Report has been prepared based on the new PSC's Program Activity Architecture (PAA) to better reflect the current operating environment. This is in accordance with the Treasury Board Secretariat's process of implementing the Management Resources and Results Structure. To ensure consistency with the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP), which was prepared on the basis of the old structure (Priorities and Business Lines), crosswalks are presented on pages 39 to 41.

New performance measures and related performance at the program activity level have been included to ensure consistent and ongoing monitoring. The 2005-2006 Departmental Performance Report (DPR) will provide a more complete description of our performance at both the program activity and sub-activity levels.

## Performance Summary

To achieve the PSC's Strategic Outcome during the past year, we focussed on the following main priorities:

### **Priority 1: The PSC's responsibilities under the new PSEA for setting appointment policy and safeguarding the integrity of the appointment process are fully implemented.**

As an independent agency reporting to Parliament, the PSC is responsible for setting appointment policy and safeguarding the overall integrity of the Public Service appointment process. The PSC's policies under the new *Public Service Employment Act* (PSEA) need to be flexible enough to allow departments and agencies to develop their own customized approaches and policies while respecting legislative requirements.

While deputy heads have been delegated many of the PSC's appointment authorities under the current Act, they will be delegated almost all appointment authorities under the new Act, including all appointments from outside the public service and appointments to executive positions (with the exception of the executive appointments for minister's staff priorities). Deputy heads and managers will also have to account for the exercise of their delegated authorities.

To help departments and agencies assume their delegated authorities, we have developed an Appointment Framework that integrates appointment policy, delegation and accountability requirements, and provides deputy and agency heads the opportunity to tailor the appointment process to meet their organizational and business needs while respecting legislative requirements.

The Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI) was developed by the PSC and approved in 2004-2005. It identifies all delegated authorities and any conditions related to the delegation and sub-delegation of these authorities. The ADAI also identifies how deputy heads will be held accountable for delegated authorities.

The PSC has developed a series of mechanisms to hold deputy heads accountable. One such mechanism is the Staffing Management Accountability Framework (SMAF), which sets out our expectations for a well managed appointment system. Other oversight mechanisms, such as monitoring and analysing appointment patterns, audits and remedial measures for unsatisfactory staffing performance, will supplement this new tool.

Strengthening the PSC's external oversight role requires that we develop an infrastructure and capacity to support a robust audit function. Over this past year we have created an Audit Branch; increased the number of auditors from five to twenty-three; developed audit policies and a audit manual. These policies draw upon the relevant standards and practices for compliance and performance auditing in the public sector, including those of the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA), as well as the standards and practices of other jurisdictions and disciplines.



Training on the audit manual was provided to the auditors. We launched eight audits during the fiscal year, and completed two by year-end.

Under the new PSEA, the PSC will have an expanded role in relation to the political activities of public servants. In 2004-2005 we worked to develop a new regime, to be introduced in December 2005, that will balance the right of federal employees to participate in political activities with the need to preserve the impartiality of the public service. The regime will include regulations, policy, guidelines and an investigation process. We will undertake numerous information sessions in 2005-2006 to help departments implement the new regime.

The PSC has adopted a monitoring plan regarding the application of the *Public Service Languages Exclusion Approval Order* (PSOLEAO). We have also approved a new Framework for Employment Equity Programs as part of an ongoing effort to assist federal departments and agencies in achieving a representative public service. It will serve as a bridge and model for departments in developing their own employment equity programs for staffing under the new PSEA.

In summary, we have fulfilled most of the 2004-2005 RPP commitments related to our first priority. A number of activities are still in progress and will be completed as we implement the new PSEA.

**Priority 2 : A modernized service vision is implemented in which delivery options are best suited to the needs of the public service.**

The PSC has for many years provided services that support the Employer's staffing needs, particularly in the areas of executive (EX) resourcing, student and post-secondary graduate recruitment, general recruitment and assessment. With the full delegation of staffing authority to departments and agencies, most of these services will shift from being mandatory to optional. To prepare for this shift, in 2004-2005 the PSC has been working on establishing a service organization. The vision of the service organization is to be the provider of choice for delegated departments and agencies in need of recruitment, executive resourcing and assessment services.

During the past year, the PSC continued to provide recruitment, executive resourcing and assessment services to departments and agencies as they prepare to assume delegated authority for recruitment in December 2005, while at the same time preparing itself for its new role under the PSMA.

We have also continued to administer corporate recruitment programs, to ensure the public service has access to new talent entering the labour market. In the context of general recruitment, we have helped departments identify and recruit experienced professionals to a wide variety of positions across numerous occupations and hierarchical levels. In both of these areas of recruitment activity, the PSC provides the only common point of access for citizens to federal public service jobs via our jobs.gc.ca Web site and Infotel.



The PSC is involved in researching and developing technology to streamline and facilitate the recruitment process. Its prototype for electronic screening has been in operation in two regions since spring 2003. Using the tool to electronically screen on experience factors has resulted in a 77% reduction in the number of applications requiring manual screening.

Under the Public Service Resourcing Modernization project, a short-term strategy is under way that will help enable the gradual implementation of national area of selection (that is, providing access to federal job opportunities to qualified Canadians across Canada). We are examining ways to increase the use of a national area of selection, focussing first on all officer-level positions open to the public in the National Capital Region, to coincide, as much as possible, with the coming into force of the new PSEA. In doing so, we will take into account both the flexibilities allowed under the new legislation and the availability of technological improvements, such as electronic screening tools, to manage the anticipated large volumes of applications.

The Personnel Psychology Centre (PPC) has continued to provide support to departments through the administration of a wide variety of standardized tests, ranging from language tests to assessments that measure leadership potential and readiness. The PPC also provided tailor-made assessment solutions to address departments' more specific assessment needs.

The PSC's service organization will continue to modernize its resourcing, assessment and client services programs under its new consolidated regional structure. Additionally, it will standardize service levels to ensure the highest quality of service across Canada and strengthen its capacity to respond to client needs.

In summary, we have fulfilled most of 2004-2005 RPP commitments related to our second priority. A number of activities are still in progress and will be completed as we continue to modernize our resourcing and assessment products and services.

**Priority 3: A modernized governance structure for the Commission and organizational structure for the PSC are in place to support new PSEA obligations.**

Our governance structure has changed from three full-time Commissioners to one full-time and two part-time Commissioners appointed for a maximum period of seven years.

PSC By-laws and Operating Principles were renewed to reflect the new legislation and governance framework of the Commission. This framework outlines the principles by which the Commission operates, the way responsibility is shared, the relationship between different parts of the organization, and the processes used to ensure accountability and measure progress towards objectives.

The PSC organizational structure was also realigned to focus more strongly on our oversight mandate, in line with the implementation of the PSC Program Activity Architecture.

In order to build the PSC's internal capacity to meet our resourcing needs now and in the years to come, and to ensure the sustainability of our workforce, in 2004-2005 we invested in reskilling, training and recruitment. Significant progress has also been made in developing an integrated human resources and business planning process.

In summary, we have fulfilled 2004-2005 RPP commitments related to our third priority.

## Section II - Detailed Performance by Strategic Outcome and Program Activity

### Strategic Outcome

A highly competent, non-partisan and representative public service, able to provide service in both official languages, in which appointments are based on the values of fairness, equity and transparency.

The PSC contributes to the achievement of this strategic outcome by helping to ensure staffing that respects merit is carried out across the public service. This is achieved when staffing activities adhere to the values and principles of competency, non-partisanship, representativeness, equity of access, fairness, transparency, flexibility and efficiency.

The following two performance indicators were identified to monitor the achievement of the PSC's strategic outcome. The differentiation between sizes of organizations provides for better comparability of performance information.

| Performance Indicators  | Performance Information  |
|---|--|
| <b>Percentage of medium and large departments or agencies with fully satisfactory or better rating of staffing performance with respect to the public service staffing values and management principles.</b><br><br><b>Target:</b> To be determined after one full year of baseline data.<br><br><b>Reporting Frequency:</b> Annual | The PSC Annual Report provides an assessment of departments' and agencies' adherence to the staffing values as well as observations on staffing management and results in terms of the Staffing Management Accountability Framework. Information on the Annual Report can be obtained through the PSC Web site at: <a href="http://www.psc-cfp.gc.ca/">http://www.psc-cfp.gc.ca/</a> .<br>Departments and agencies are making progress towards incorporating the staffing values (competency, fairness, transparency, access and representativeness) and management principles (flexibility and efficiency) into their staffing processes. Improvements are required in a number of areas, in particular compliance with the staffing values of non-partisanship, representativeness and equity of access. A review of staffing management reveals weaknesses, particularly in the areas of policy development, human resources planning and monitoring of the human resources management information and practices. |
| <b>Percentage of small departments or agencies with fully satisfactory or better rating of staffing performance with respect to the public service staffing values and management principles.</b><br><br><b>Target:</b> To be determined after one full year of baseline data.<br><br><b>Reporting Frequency:</b> Annual            |  |

The PSC identified two program activities to contribute to the achievement of the strategic outcome.

The first activity, *Appointment Integrity and Political Neutrality*, is aimed at ensuring that the appropriate policies, procedures, incentives and controls are in place to protect the integrity of the public service staffing system, including protecting the impartiality of the public service with respect to the political activities of employees.

The second activity, *Recruitment and Assessment Services*, provides both mandatory and optional recruitment and resourcing services to departmental clients, in accordance with the policy framework developed by the PSC. This activity ensures that services and products are consistent with staffing policies and that clients are satisfied.

#### **2004-2005 Financial Resources** (\$ thousands)

| <b>Program Activity</b>   | <b>Planned Spending</b> | <b>Total Authorities (Note 1)</b> | <b>Actual Spending</b> |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| <b>Program Activity 1</b> | 44,127                  |                                   | 39,349                 |
| <b>Program Activity 2</b> | 48,278                  |                                   | 52,518                 |
| <b>Total</b>              | 92,405                  | 95,294                            | 91,867                 |

#### **2004-2005 Human Resources** (Full-Time Equivalents)

| <b>Program Activity</b>   | <b>Planned</b> | <b>Total Authorities (Note 1)</b> | <b>Actual</b> |
|---------------------------|----------------|-----------------------------------|---------------|
| <b>Program Activity 1</b> | 398            |                                   | 372           |
| <b>Program Activity 2</b> | 522            |                                   | 570           |
| <b>Total</b>              | 920            | 942                               | 942           |

Note 1. The figures are not available at the Program Activity levels.

#### **Financial Performance Highlights**

The variance between Total Authorities and Actual Spending is explained by the following factors:

- The PSC continued to implement spending controls on non-salary expenditures during the year;
- Because of the change in the PSC's mandate, and the associated internal reorganizations, lapses accrued as we implemented these changes; and
- Funding for the Federal Public Service Modernization Project was reprofiled to 2005-2006 due to delays in project development. The PSC expects to fully use its budget in future years by enhancing its oversight activities (audit and investigations), building additional capacity in priority administration and making any necessary investments in a redefined Services Branch.



## Program Activity 1 - Appointment Integrity and Political Neutrality

### Program Activity Description

The Appointment Integrity and Political Neutrality activity develops, maintains and monitors the implementation of a policy and regulatory framework for safeguarding the integrity of public service staffing and ensuring political neutrality. This activity includes establishing selection policies and standards, delegation and oversight of appointment authorities to departments, and administering non-delegated authorities such as executive appointments and priority administration. This activity also includes conducting audits, investigations and inquiries, as well as administering the appeal process and reporting to Parliament on the integrity of public service staffing.

Program Activity 1 - Appointment Integrity and Political Neutrality - supports priority 1: **The PSC's responsibilities under the new PSEA for setting appointment policy and safeguarding the integrity of the appointment process are fully implemented.**

In order to ensure that this program activity is on track, the following expected results and performance indicators were established. Performance information against these indicators is provided below, as well as PSC achievements under its key programs and services and related 2004-2005 RPP commitments.

| Expected Results and Performance Indicators   | Performance Information   |
|---|---|
| <b>Enhanced protection of the integrity of public service staffing.</b>   | The PSC 2004-2005 Annual Report provides an assessment of the staffing performance of federal organizations with respect to staffing management.  |
| <b>Performance Indicators:</b><br>Percentage of small, medium and large departments or agencies with fully satisfactory or better rating of staffing performance with respect to staffing management and expectations for a well managed staffing system. | The PSC has introduced the Staffing Management and Accountability Framework (SMAF) to hold deputy heads accountable for the exercise of their delegated staffing authorities. The SMAF sets out expectations for a well managed appointment system under five elements (governance, planning, policy, communication and control). |
| <b>Target:</b> To be determined after one full year of baseline data.   | Overall, departmental reporting demonstrates that the elements of governance and communication show the best performance and the least risk. Some weaknesses have been identified for the elements of policy, planning and control.   |
| <b>Reporting Frequency:</b> Annual  |   |

| Expected Results and Performance Indicators  | Performance Information  |
|--|--|
| <p><b>Strengthened accountability from the Commission to Parliament regarding the integrity of public service staffing.</b></p> <p><b>Performance Indicator:</b> The number of potential PSC appearances before parliamentary committees measured against the number of actual appearances.</p> <p><b>Target:</b> To be determined after one full year of baseline data.</p> <p><b>Reporting Frequency:</b> Annual</p> <p><b>Performance Indicator:</b> Number of committee hearings on PSC issues.</p> <p><b>Target:</b> Increase over previous year.</p> <p><b>Reporting Frequency:</b> Annual</p> | <p>Baseline data is being assembled for 2005-2006 reporting on potential PSC appearances.</p> <p>In 2004-2005, 83 standing committee hearings dealt with matters of interest to the PSC, including official languages, whistleblowers legislation, visible minority representation in the public service, and the appointment of a new PSC President. This is an increase of 17 hearings over the previous year, when 66 hearings dealt with matters of interest to the PSC. The President of the PSC appeared eight times before parliamentary standing committees compared to four times in 2003-2004. This included the confirmation appearance before the Standing Senate Committee on National Finance.</p> |
| <p><b>Protection of the impartiality of the public service with respect to political activities of employees while respecting the political rights of employees.</b></p> <p><b>Performance Indicator:</b> Study findings of the effectiveness of policies, procedures and decisions related to the political activities of public service employees.</p> <p><b>Target:</b> Satisfactory study findings with respect to achieving this expected result.</p> <p><b>Reporting Frequency:</b> Every three to five years, or timed to coincide with the five-year review of the new PSEA.</p>             | <p>The new PSEA expands on the PSC's role related to the political activities of federal public servants. Over the past year, the PSC has developed policy instruments, tools and processes as part of a framework to govern such activities. This framework will come into effect in December 2005.</p> <p>It is too early to assess the effectiveness of policies, procedures and decisions related to the political activities of public service employees. An evaluation framework and plan will be developed in 2005-2006.</p>  |

## **Policy, Regulation, Guidelines, Exclusion Approval Orders and Orders in Council**

**RPP Commitment:** Develop a flexible enabling policy framework to assist managers in making appointment decisions.

### **Status towards fulfilling commitment**

In 2004-2005, the PSC developed an Appointment Framework that includes three components: appointment policy; delegation; and accountability. This Framework will guide deputy heads in building their own staffing systems adapted to their needs and ensure that those systems respect legislative requirements and the core values.

In developing the Appointment Framework, the PSC, in collaboration with Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC) and Canada School of Public Service (CSPS), consulted with departments and agencies, bargaining agents and other stakeholders, and held learning sessions to engage the human resources community and determine departmental needs. In addition, the PSC, in partnership with APEX, undertook a cross-country tour to gain the input and insights of executives, middle managers, human resources specialists and unions. Upon its approval in March 2005, the PSC launched the Appointment Framework on its Web site and distributed it broadly to deputy heads, federal councils and bargaining agents.

A significant and complex knowledge transfer must occur within a very limited time frame for the transition to the new PSEA to be a success. The PSC worked, and will continue to work with PSHRMAC and CSPS, to build staffing expertise throughout the public service. We worked closely with the CSPS on the development of a curriculum. At the same time, we began development of various guides and tools to support departments. In collaboration with PSHRMAC, we began to design and develop “Get Ready” information sessions for operational staffing specialists. On an ongoing basis, PSC staffing consultants offered support and advice to departments, communities and networks engaged in implementing the new PSEA (e.g., Human Resources Council, National Staffing Council). This transition support activity will continue in 2005-2006 and beyond, as departments continue to elaborate and further refine their organizational staffing systems.

We launched the PSC’s new Framework for Employment Equity Programs, which bridges employment equity provisions of the current PSEA to the new PSMA and serves as a model for departments in developing their own employment equity programs. The Framework will provide a consistent policy and management approach to establishing and using employment equity programs, which will ultimately facilitate progress in closing representation gaps in the public service workforce.

We put in place a new, on-line newsletter entitled INFO-PSC, published on a quarterly basis to keep managers and human resources professionals informed of the PSC’s work both in providing recruitment and assessment services to departments and in safeguarding the integrity of the appointment process and political neutrality in the federal public service.



We are working closely with PSHRMAC with respect to its new policy responsibilities for the setting of qualification standards and the definition of promotion – responsibilities that were previously with the PSC.

**RPP Commitment:** Implement a new political activities regime which balances the political rights of public servants with the need to preserve the political impartiality of the public service.

#### **Status towards fulfilling commitment**

Over the past year, we have developed guidance, tools and processes to be released in December 2005 as part of the new approach to the political activities of public servants. This new approach was developed in consultation with union, departmental and central agency representatives, among others, and also discussed during a symposium held with key stakeholders and outside experts on October 13, 2004.

A number of information sessions will take place early in 2005-2006 to assist departments in implementing the new rules and regulations concerning political activities. The PSC is working closely with the CSPA to ensure integration of the new political activity regime in their curriculum.

#### **Staffing Delegation and Accountability Agreements, Policy Interpretations and Accountability Assessments**

**RPP Commitment:** Further delegate staffing authorities to deputy heads and encourage them to sub-delegate to as low a level as possible in their organizations.

#### **Status towards fulfilling commitment**

As a component of the new Appointment Framework, the PSC will delegate appointment authorities to departments, with the expectation that they will sub-delegate to the lowest level possible.

During the reporting period, the PSC developed and approved the Appointment Delegation Accountability Instrument (ADAI) that identifies the appointment and appointment-related authorities being delegated, the authorities deputy heads may sub-delegate, the conditions of the delegation, and accountabilities. The ADAIs will signal remedial measures to be taken should there have been contraventions or abuses of delegated or sub-delegated authorities. They will be signed and implemented with all deputy heads, prior to the coming into force of the new Act if the departments and agencies are ready.

To ensure that processes established support the PSC's accountability requirements and expectations, the PSC has developed the following tools and guides:

- Staffing Management Accountability Framework - identifies five key dimensions and expectations (governance, planning, policy, communication and control);
- A Working Guide to Monitoring and Assessing Staffing Risks;



- Best Practice Presentation on Active Monitoring Initiative at Fisheries and Oceans Canada; and
- Statistical Information Site (statistical analyses of federal Public Service hiring and staffing activities).

Our assessment of the information we received from the 72 departments and agencies reporting through the Departmental Staffing Accountability Reports (DSAR) provided a number of findings related to the current staffing regime and associated areas of risk. These findings are presented in our 2004-2005 Annual Report. We assessed the readiness of departments to take on increased authorities and their overall ongoing performance.

### **Non-Delegated Authorities (Executives appointed and priority candidates placed)**

**RPP Commitment:** Manage essential oversight and non-delegated appointment responsibilities according to the current PSEA through the transition to the new PSEA.

#### **Status towards fulfilling commitment**

The PSC has continued to administer priority entitlements, vetting 958 registrations of priority persons into the priority system in 2004-2005. The number of appointments of priority persons has increased significantly over the past two fiscal years, rising from 540 in 2002-2003 to 697 in 2004-2005. Although overall appointment numbers are rising, average time to placement remains relatively stable, averaging 330 calendar days over the past three fiscal years. To ensure that departments deal with priority persons in a fair and transparent manner, and in keeping with its increased oversight role, the PSC will augment its monitoring activities of the overall health of the priority system, as well as individual departmental and agency performance.

We developed a new automated Priority Information Management System (PIMS), including an automated report function designed to help departments monitor their adherence to priority entitlements. Implementation of this new system started in Summer 2005.

In 2004-2005, the PSC received 591 requests to initiate executive (EX) selection processes. Generic EX competitions for functional communities continued to increase, resulting in a more consistent assessment and selection process. The percentage of EX-1 to EX-3 positions staffed through competitive processes increased from 62% in 2003-2004 to 73% in 2004-2005.

Representation of visible minorities in the executive group remains below labour market availability. Concerted efforts are being made to improve representation, including the initiation of a competition process open only to members of visible minority groups across Canada.

An internal study on the use of open competition processes for EX-1 to EX-3 positions found that the “experience” and “knowledge” factors were too specific to the position or to the federal government, and as a result, most external candidates were eliminated. The PSC is addressing this issue to assure equity of access to executive positions.

## Audits and Studies

**RPP Commitment:** Strengthen approach to oversight, using audit more intensively and effectively in order to enhance accountability of both deputy heads to the Commission, and of the Commission to Parliament.

### Status towards fulfilling commitment

We established the Audit Branch in April 2004 to strengthen our oversight role. Since then, we have increased the number of auditors from five to twenty-three.

We developed an audit plan encompassing nine audits selected through a risk assessment process. The plan is posted on the PSC's Web site. We launched eight of the nine audits during 2004-2005; two were completed as of March 31, 2005, and six are under way. Three will be published in October 2005, with the final three in 2006. One audit planned for the Department of Foreign Affairs and International Trade was deferred, given the proposal to divide the Department into two separate departments.

The two completed audits include the Military Police Complaints Commission (MPCC) and the follow-up audit of the Office of the Privacy Commissioner (OPC).

**MPCC:** [http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/reports/2004/mpcc/index\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/reports/2004/mpcc/index_e.htm)

**OPC:** [http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/reports/2003/opc/index\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/reports/2003/opc/index_e.htm)

Both audits demonstrated weaknesses in the organizations' staffing programs. Consequently, the PSC is continuing to restrict the staffing authority until the required management and human resources capacity is in place.

We developed the PSC audit policies which must be met in the conduct of audits. As well, we developed the PSC Audit Manual to set out the details governing the conduct of all audit work, including audit selection, planning, examination, reporting and follow-up. In addition, we developed the PSC Audit Code of Professional Conduct that addresses key ethical issues for auditors, such as independence, objectivity and avoiding conflict of interest, and builds the foundation for credibility, integrity and professional discipline in the audit function. We also developed a learning strategy and training program for PSC auditors to help them build their audit competencies.

We developed a new PSC Statistical Information site which utilizes Web-based tools that provide departments with on-line access to staffing and related human resources data and information on an aggregate basis. This site provides clients with the ability to produce customized reports related to staffing and human resources planning issues for their own department and for the public service. The PSC provides ongoing departmental training support on the use of these new tools.

The Job-Based Appointments Information System (JAIS), developed over the last years, is now operational. This new data base enables the production of statistical information by the PSC on the positions occupied by public servants since 1990, for purposes of analysis and research. It permits the gathering of information on employment, appointments, departures and leave without pay. Because JAIS data is at the individual record level, the PSC developed Memoranda of Understanding with central agencies and departments that need to access this information in the context of their departmental human resources analytical studies, to govern the appropriate use of the data.

We undertook a variety of statistical studies. These studies were undertaken primarily to support the Commission's oversight role as exercised through its audit, policy, delegation and accountability functions. These statistical studies are to be published on our Web site.

[http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/index\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/index_e.htm)



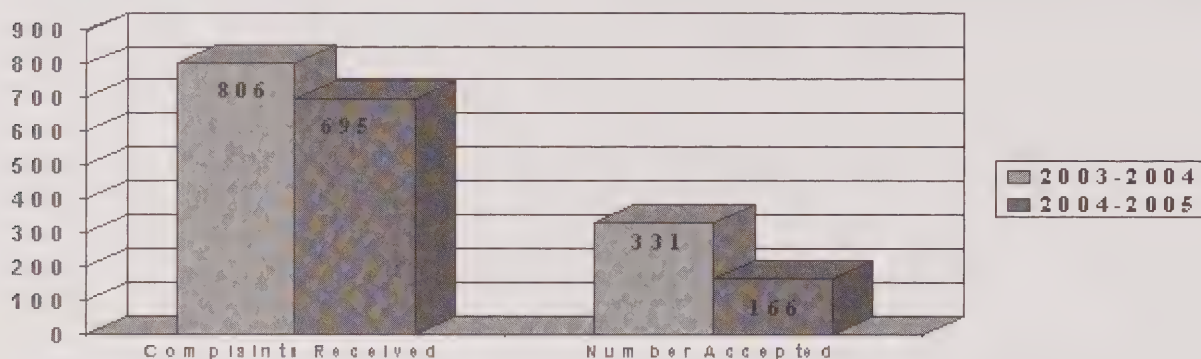
## Investigations, Inquiries and Informal Resolution Processes

**RPP Commitment:** Assist departments in developing a modernized, effective, and values-based approach to resolve staffing complaints.

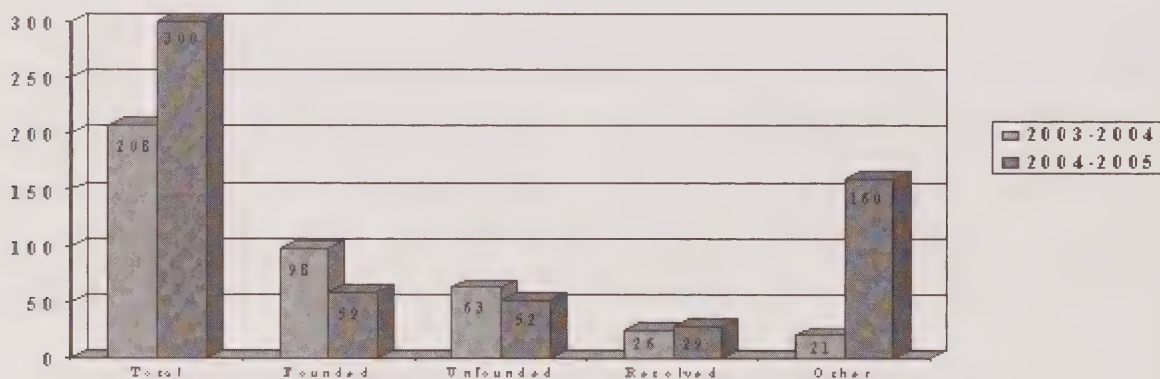
### Status towards fulfilling commitments

The PSC conducts inquiries and investigations to ensure that staffing under the PSEA is carried out in accordance with the law and conducted on the basis of merit. It also offers alternative informal conflict resolution processes for the complaints that are received. The following tables provide statistics related to investigations.

#### NUMBER OF COMPLAINTS RECEIVED AND NUMBER OF CASES ACCEPTED



#### NUMBER OF CASES CLOSED



Source: Recourse Branch Electronic Data Tracking System

In 2004-2005, 300 cases were closed, of which 59 or 20% were founded. The 160 cases under "other", were either discontinued or withdrawn cases.



The service standard for issuance of an investigation report is 20 calendar days after the completion of the fact-finding meeting or on-site investigation or the date the last document was received. A recent sampling study of cases processed indicated that the actual average for PSC reports was 27 calendar days. We intend to look into the reasons why we are not meeting the standard.

Our informal conflict resolution services, such as mediation in investigations and early intervention in appeals, continue to be a model for departments as they develop their internal staffing recourse mechanisms to meet the requirements of the new PSEA. The following table provides 2004-2005 information on early intervention (EI) results compared to 2003-2004.

| PERIOD    | EI OFFER | # OF EI MEETINGS | RESULT OF MEETINGS      |  | EARLY INTERVENTION DECLINED |
|-----------|----------|------------------|-------------------------|--|-----------------------------|
|           |          |                  | ALL APPELLANTS WITHDREW | AN APPEAL HEARING NEEDED TO TAKE PLACE |                             |
| 2003-2004 | 534      | 214 (40%)        | 122 (57%)               | 81 (38%)                               | 288 (57%)                   |
| 2004-2005 | 553      | 190 (34%)        | 92 (48%)                | 96 (51%)                               | 327 (59%)                   |

*Source: Recourse Branch Electronic Data Tracking System*

In the EI meetings held in 2004-2005, 27 subject issues related to merit and selection process concerns were raised. These included, among others: improper assessment of qualifications; conduct of the selection board (bad faith, bias, unfair advantage); concerns about disclosure of information; failure to assess qualifications; and values issues of fairness and transparency.

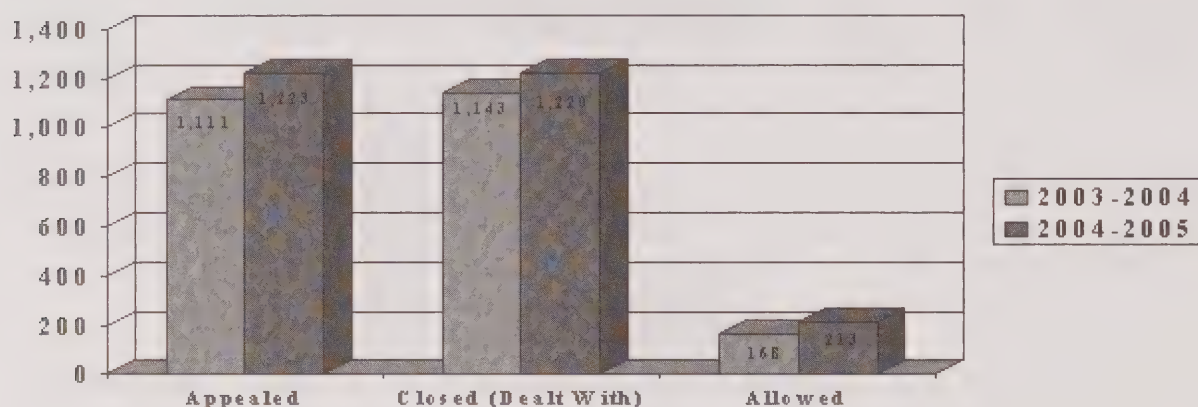
Of the EI meetings scheduled, 142 (65%) were scheduled within the service standard of 21 calendar days. As this is a voluntary process, both parties must agree to an early intervention, which is entirely subject to their availability.

## Appeals Decisions

**RPP Commitment:** Manage and provide essential appeals services throughout the transition to a new PSC organizational structure.

### Status towards fulfilling commitment

The PSC hears appeals concerning alleged violations of the current PSEA and its Regulations. The appeals process will remain in place even after the coming into effect of the new PSEA, until all selection processes initiated under the current Act are completed. The table below provides 2004-2005 statistical information on appeals compared to 2003-2004.



Source: Recourse Branch Electronic Data Tracking System

Appeals in 2004-2005 were allowed for situations in which the selection boards made an improper assessment of the qualifications; in other cases the conduct of the selection board was questioned (bad faith, bias or unfair advantage). Other situations were noted, such as failure to assess qualifications and the unreasonable conditions under which examinations were held. All these errors affected the merit principle. The table below provides the number of appeal decisions rendered and average disposal time.

| PERIOD    | NUMBER OF DECISIONS | AVERAGE DISPOSAL TIME | WITHIN STANDARD |    |
|-----------|---------------------|-----------------------|-----------------|----|
|           |                     |                       | NUMBER          | %  |
| 2003-2004 | 404                 | 18.4                  | 276             | 68 |
| 2004-2005 | 424                 | 12.5                  | 324             | 76 |

Source: Recourse Branch Electronic Data Tracking System

Productivity in rendering appeal decisions increased by 5% in 2004-2005. In 2004-2005, there were 3,153 appellants, which was a significant increase in the number of appellants over the previous year (1,808 appellants).

## Program Activity 2 - Recruitment and Assessment Services

### Program Activity Description

The Recruitment and Assessment Services Branch develops and maintains the resourcing systems that link Canadians and public servants seeking employment opportunities in the federal public service with hiring departments and agencies; provides assessment and counselling services and products for use in recruitment, selection and development throughout the federal public service; and delivers resourcing services, programs and products to departments and agencies and to Canadians and public servants, through client service units located across Canada.

Program Activity 2 – Recruitment and Assessment Services - supports priority 2:

A modernized service vision is implemented in which delivery options are best suited to the needs of the public Service.

The *Public Service Modernization Act* (PSMA) is expected to come into full force in December 2005. Until that time, the PSC continues to deliver services under the current PSEA while preparing for implementation of the new Act. In order to ensure that this program activity is on track, the following expected results and performance indicators were established. Performance information against these indicators is provided below, as well as PSC achievements under its key programs and services and related 2004-2005 RPP commitments.

| Expected Results and Performance Indicators   | Performance Information   |
|---|---|
| <b>Recruitment and assessment services and products meet the business needs of clients and are consistent with PSC staffing policies.</b> | <b><u>On-line PSRS Journal Applicant Survey</u></b><br>As part of the Personnel Psychology Centre's (PPC) quantitative and qualitative monitoring of the effectiveness of the new Public Service Resourcing System (PSRS) electronic screening tool, an on-line candidate survey was conducted, soliciting feedback on the tool and the process. Over 11,000 respondents completed the survey by August 2004; 72% applied from home, suggesting easy access. Positive feedback was received on the new method of applying on-line and the qualities of the electronic screening functionality. <ul style="list-style-type: none"><li>• 67% were very positive and rated important: the on-line screening, instructions, privacy, and fairness to all, including employment equity groups; the experience types; and the rating grid for the breadth and depth of experience. Feedback from respondents identified the need to continue the enhancements to PSRS to improve instructions to applicants and to clarify experience statements.</li></ul> |
| <b>Performance Indicator:</b><br>Study findings.  | Applicants were asked to compare this process to private sector processes in which they had participated: <ul style="list-style-type: none"><li>• 91.6 % said that the electronic screen format and the experience questions were comparable, somewhat better or better than the private sector.</li></ul>  |
| <b>Target:</b> Satisfactory study findings.   |   |
| <b>Reporting Frequency:</b><br>Three-year cycle.  |   |



## **Expected Results and Performance Indicators**

## **Performance Information**

**Clients are satisfied with recruitment and assessment services and products.**

**Performance Indicator:**

Percentage of departmental clients satisfied or very satisfied overall with recruitment and assessment services.

**Target:** 85%

**Reporting Frequency:**

Annual

The PSC is committed to service excellence. In 2004-2005, we developed service standards and performance objectives to respond to client requirements.

**Recruitment Client Satisfaction Survey**

A pilot Recruitment and Referral Service client satisfaction survey questionnaire was developed to address timeliness, accessibility of services, staff knowledge, client orientation, outcome of the service process as it relates to the number and quality of candidates, and an overall service evaluation. The survey questionnaire will be refined and implemented in 2005-2006.

**Federal Student Work Experience Program (FSWEP) Survey**

The FSWEP administered a survey in February 2005 and obtained feedback from 404 respondents in 28 departments in the regions and the National Capital Region;

- 62.6% of managers were satisfied with the length of time it takes to hire a student;
- 69.0% said that the process to hire students was not difficult; and
- both applicants and departments expressed the need for the FSWEP form to be improved to allow for more flexibility in the selection of work locations. Improvements to the form are planned for 2005-2006. More flexibility will also be provided to hiring managers pertaining to the number of referrals they receive per position.

**Personnel Psychology Centre (PPC) Oral Interaction Test Survey**

The PPC undertook a number of initiatives to improve second language testing during 2004-2005, particularly the Oral Interaction Test (OI Test). These OI Test initiatives were well received by 1,700 surveyed candidates. Survey results indicated that 95% of respondents agreed that the OI testing process was "very professional" and "efficient." Approximately two-thirds of the respondents viewed their testing experience as more positive than previous tests.



## **Recruitment Services (jobs posted, applications processed, candidates screened, and referrals made)**

**RPP Commitment:** Manage and provide essential recruitment services throughout the transition to a new PSC organizational structure.

### **Status towards fulfilling commitment**

#### General recruitment

The PSC's scope of responsibility encompasses a population of 170,908, representing 47% of the larger public service. Recruitment services and some assessment activities are provided through our 16 district and regional offices across Canada.

In fiscal year 2004-2005, there was a total of 34,844 new hires across the country. Of these, 3,400 were for indeterminate positions; 8,447 were for specified-period (term) positions; 13,288 were casual appointments; and 9,709 were for student employment.

#### Recruitment programs and initiatives

The PSC currently administers five corporate recruitment programs, which can be divided into two categories. Student recruitment programs include the Federal Student Work Experience Program, the Co-operative Education and Internship Program, and the Research Affiliate Program. University graduate programs include the Post-Secondary Recruitment Program and the Recruitment of Policy Leaders Program.

The Federal Student Work Experience Program continued to be in high demand by departments and agencies. During 2004-2005, 6,556 students were hired through the Program, compared to 6,460 in 2003-2004.

Despite ongoing efforts to encourage its use by departments and agencies, the Post-Secondary Recruitment Program remains under-utilized. During 2004-2005, 7,224 graduates applied to 14 streams of career opportunities. Over 7,000 candidates were referred but only 446 were hired. The number of applicants was lower than last year because of greater use of on-line screening and because foreign service officers were not recruited this year.

New partnerships with departments and agencies led to recruitment initiatives tailored to specific communities. For example, the Recruitment of Policy Leaders Program, introduced in January 2005, is aimed at enhancing the policy analysis and development capacity of the public service, by targeting exceptional individuals who might not have considered the public service as a career option. During fiscal year 2004-2005, the Program received 903 applications from Canadians across Canada and abroad. We will report on the number of appointments in next year's DPR.

### Recruitment of bilingual candidates

For fiscal year 2004-2005, the PSC informed internal and external stakeholders of the availability of tools such as the DVD explaining second language requirements in the public service, and the demographic analysis of bilingual Canadians.

Links to information on all aspects of second language requirements and support tools were grouped on a single Web site ([http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/ol/index\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/ol/index_e.htm)), to serve as a “one-stop shop” where visitors can learn more about specific topics such as evaluation, training, policies and legislation. In 2004-2005, 151 presentations were made to various audiences, including:

- post-secondary institutions offering immersion or second language training programs;
- interest groups such as associations representing official language minority communities;
- the general public interested in knowing more about recruitment for bilingual jobs in the public service;
- public service employees on or about to undertake language training; and
- human resources specialists and hiring managers in the federal government.

### **Assessment Services (assessment tools, instruments and products)**

**RPP Commitment:** Manage and provide essential assessment services throughout the transition to a new PSC.

#### **Status towards fulfilling commitment**

During 2004-2005, the Personnel Psychology Centre (PPC) conducted more than 112,000 assessments for departments and agencies. The 12.9% decrease in volume from 2003-2004 was accounted for by a significant decline in testing related to Post-Secondary Recruitment, which this year did not include recruitment of foreign service officers.

The overall figure includes the administration of more than 60,000 tests for second language evaluation, comprising 20,610 reading tests, 23,347 writing tests, and 20,291 oral interaction tests, all slightly higher volumes than the previous year. Despite the higher volume, a backlog in French oral interaction testing was eliminated during 2004-2005.

Significant efforts were invested in modernizing the PSC’s Second Language Evaluation procedures and instruments, in response to concerns raised during the year that the success rates on the French Oral Interaction (OI) Test were decreasing, and the perception that the Test had become more difficult. Information to candidates was standardized and increased, and greater flexibility was introduced into the warm-up phase.

The PPC developed tailor-made instruments for a number of federal clients, including Public Service Human Resources Management Agency of Canada, the Canada Revenue Agency, and the Canadian Coast Guard.

The number of requests for information and assessment expertise related to departmental development programs remained high during the reporting year. The volume of general consultation inquiries rose by 6.7. Inquiries related to accommodation for persons with disabilities accounted for 26.3% of assessment consultations, substantially more than the previous year. As a result, the PSC made investments in alternative formats for a number of assessment instruments.

During the past two years, the PPC has explored the viability and potential advantages of e-testing. Focus group results suggest that roughly 50% of candidates continue to prefer paper and pencil testing over the e-testing format. Furthermore, many departments do not have the facilities necessary for e-testing. If properly implemented, e-testing could offer savings and flexibility in service delivery. A gradual and strategic implementation will be explored in 2005-2006.

During 2004-2005, the PPC's authority to recover costs for its services, and its mandate to serve certain clients, were reviewed. As a result of this review, the PPC will provide assessment and counselling instruments, and related services, only to organizations falling under the jurisdiction of the PSEA. In addition, the PSC prepared a Treasury Board submission seeking authority to respend revenue through a change to its vote wording and authority to vote net. This authority was obtained in early 2005-2006.

## **Client Services (electronic resourcing systems, assessment systems and operational policies)**

**RPP Commitment:** Assist departments in considering options for the delivery of resourcing services that respond efficiently and effectively to their staffing needs.

### **Status towards fulfilling commitment**

Funds received in the context of the Recruitment Action Plan are essential to enable the federal government to modernize recruitment and compete with major Canadian recruiters to attract qualified candidates efficiently and effectively.

In 2004-2005, examples of improvements to recruitment systems to support modernization efforts included enhancements made to the Post-Secondary Recruitment campaign to provide for more flexibility for departments in the posting of job opportunities, and the creation of the Science and Technology inventory to respond to departments' resourcing needs for entry-level positions in biological sciences, chemistry, physical sciences, and technical support. Also in 2004-2005, the Recruitment of Policy Leaders Program and the Research Affiliate Program were created to meet the specific needs of the client departments; both of these programs have garnered many accolades from both hiring managers and program participants.

In addition, the electronic test registration system was changed to ensure that only those candidates who had submitted their application and who met all the screening requirements of the position were allowed to register for the respective tests.



This provided efficiencies to the PSC and to departments regarding test administration and test correction, as well as shortening the referral time of applications to departments.

To help departments develop their capacity in preparation for full delegation of staffing authority in December 2005, the Services Branch encouraged its clients to work together and in partnership with the PSC to take advantage of opportunities such as partially or fully assessed candidate pools to streamline and expedite the staffing and recruitment processes. Collaborative initiatives are under way for administrative support levels in regions and for some functional communities, such as economists and scientists, in the National Capital Region.

#### National Area of Selection (NAOS)

Under the Public Service Resourcing Modernization project, a short-term strategy is under way that will help enable the gradual implementation of national area of selection (that is, providing access to federal job opportunities to qualified Canadians across Canada). We are examining ways to increase the use of a national area of selection, focussing first on all officer-level positions open to the public in the National Capital Region, to coincide, as much as possible, with the coming into force of the new PSEA. In doing so, we will take into account the staffing flexibilities delegated managers will have under the new legislation. We will also take into account the availability of technological improvements, such as electronic screening tools, to manage the anticipated large volumes of applications. The value of these tools has been tested and proven by means of pilot projects conducted in several of our regional offices.

#### E-Resourcing

In 2002, the PSC developed and tested a prototype technology, the Public Service Recruitment System (PSRS), that gave on-line access to Canadians and allowed large numbers of applications to be screened electronically. The prototype successfully met its objectives. During 2004-2005, two PSC regions used the PSRS for 62% of their external hiring processes (29% of processes nationally). Using the tool to electronically screen on experience factors has resulted in a 77% reduction in the number of applications requiring manual screening. Using the PSRS as the interim solution will enable the phased-in implementation of national area of selection. This recruitment tool will be made available to departments, and will help them manage their delegated recruitment authorities.

A parallel effort began to develop a longer-term, single instance, service-wide e-resourcing solution that will include recruitment and staffing. This system will facilitate the management of the total resourcing process with optimal volume capacity.

Funding of \$3.5M was approved for the project definition phase of the development of this long-term approach in 2004-2005. Due to changes in priorities, resulting delays created an under-expenditure of over two \$2 million dollars of which one \$1 million was re-profiled for use in 2005-2006. Work to secure long-term approval for a government-wide e-resourcing solution will be undertaken in 2005-2006.

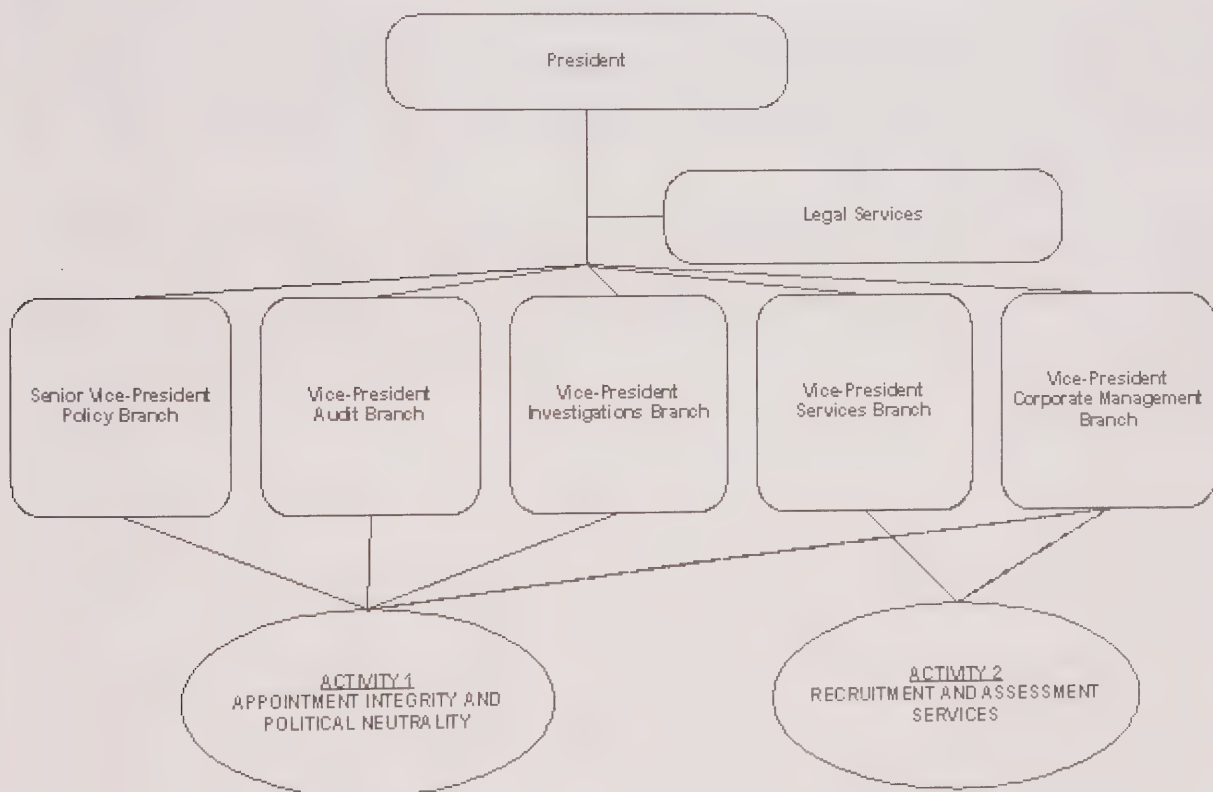


## Section III - Supplementary Information

### Organizational Information and Accountability

The Public Service Commission (PSC) is an independent agency reporting to Parliament on matters under its jurisdiction. The Commission consists of a President and two or more part-time Commissioners appointed for a maximum period of seven years. The President is appointed under the Great Seal and the Commissioners are appointed by the Governor in Council. The President's position is currently held by Maria Barrados and the two Commissioner positions are held by Manon Vennat and David Zussman. The President is the Chief Executive Officer and is accountable to the Commission under the *Public Service Employment Act*. She is also accountable to the Minister of Canadian Heritage for specific duties and responsibilities under the *Financial Administration Act*.

Five branches headed by Vice-Presidents support the President in her role as Chief Executive Officer and contribute to the achievement of the PSC's strategic outcome under two program activities identified in the new PSC Program Activity Architecture: Appointment Integrity and Political Neutrality and Recruitment and Assessment Services. An organization chart outlining the PSC's structure and accountability is presented below.



The **Senior Vice-President, Policy** develops and advances the Commission's strategic policy frameworks; develops, promotes and monitors the implementation of appointment policies, standards and criteria; is accountable for advancing employment equity and linguistic duality in staffing and recruitment across the public service; develops and implements the Commission's policy and regulatory framework for staffing and the political activities of public servants; negotiates, monitors and assesses the exercise of the authorities delegated to deputy heads; carries out the delegated authority for the approval of non-delegated appointments; and ensures the exercise of non-delegated authorities.

The **Vice-President, Audit** develops and implements a public service-wide independent audit function to assess the application of the merit principle and the staffing values and to safeguard the public interest; and recommends corrective actions to address specific and systemic deficiencies identified through audits.

The **Vice-President, Investigations** conducts investigations and administers the appeal process against alleged breaches of the current *Public Service Employment Act* in order to protect the public interest and to promote the application of merit, fairness, equity and transparency; ensures the independence of the boards of appeals and investigations called upon to guide the Commission's actions; and promotes the use of alternative dispute resolution methods in recourse.

The **Vice-President, Services** develops, implements and delivers recruitment and assessment systems, programs, services and products for use across the public service; and develops and implements strategies, policies and structures to support the new PSC service organization.

The **Vice-President, Corporate Management** develops and monitors corporate management planning frameworks and policies related to the management accountability framework, finance, human resources management, information technology, communications and other administrative and support services; provides central services and systems in support of all PSC programs, including the Offices of the President and Commissioners; and formulates and implements policies, plans, guidelines, standards, processes and procedures to support the decision-making process for the Commission.

## Crosswalk between 2004-2005 RPP Priorities and PSC Program Activity Architecture

| Crosswalk to PAA  |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 2004-2005 RPP Priorities  | 2004-2005 RPP Commitments   | Program Activity                                      | Programs and Services   |
| <b>1. The PSC's responsibilities under the new PSEA for setting appointment policy and safeguarding the integrity of the appointment process are fully implemented.</b> | Develop a flexible, enabling policy framework to assist managers in making appointment decisions.   | <b>Appointment Integrity and Political Neutrality</b> | Policy, Regulation, Guidelines, Exclusion Approval Orders and Orders in Council |
|   | Further delegate staffing authorities to deputy heads and encourage them to sub-delegate to as low a level as possible in their organizations.  |   | Staffing Delegation and Accountability  |
|   | Strengthen approach to oversight, using audit more intensively and effectively in order to enhance accountability of both deputy heads to the Commission, and the Commission to Parliament. |   | Audits and Studies  |
|   | Implement a new political activities regime which balances the political rights of public servants with the need to preserve the political impartiality of the public service.              |   | Policy, Regulation, Guidelines, Exclusion Approval Orders and Orders in Council |
|   | Manage essential oversight and non-delegated appointment responsibilities according to the current PSEA through the transition to the new PSEA.   |   | Non-Delegated Authorities   |



| 2004-2005 RPP<br>Priorities   | 2004-2005 RPP Commitments  | Crosswalk to PAA  |  |
|---|--|---|--|
|   |  | Program<br>Activity   | Programs and<br>Services                                   |
| <b>2. A modernized service vision is implemented in which delivery options are best suited to the needs of the public service.</b>                    | Assist departments in considering options for the delivery of resourcing services that respond efficiently and effectively to their staffing needs.  | <b>Recruitment and Assessment Services</b>                          | Client Services  |
|   | Assist departments in developing a modernized, effective, and values-based approach to resolve staffing complaints.  | <b>Appointment Integrity and Political Neutrality</b>               | Investigation, Inquiries and Informal Resolution Processes |
|   | Manage and provide essential programs and services throughout the transition to a new PSC organizational structure.  | <b>Appointment Integrity and Political Neutrality</b>               | Appeal Decisions   |
|   |  | <b>Recruitment and Assessment Services</b>                          | Recruitment Services                                       |
|   |  | <b>Recruitment and Assessment Services</b>                          | Assessment Services  |
| <b>3. A modernized governance structure for the Commission and organizational structure for the PSC are in place to support new PSEA obligations.</b> | <p>Change Commission governance structure and supporting operations to reflect its modernized roles and responsibilities, as well as the modernized responsibilities of the PSC.</p> <p>Model good human resources management practices throughout the transition to a new PSC organizational structure.</p> | <b>Corporate Services</b><br>(reported under Section IV in the DPR) |  |

## Crosswalk between 2004-2005 RPP Business Lines and the PSC Program Activity Architecture

| 2004-2005                             |                      |  |                                     |  |                     |                     |
|---------------------------------------|----------------------|--|-------------------------------------|--|---------------------|---------------------|
| By Business Line                      |                      | By Program Activity                            |                                     | Major Adjustments between Main Estimates and Planned Spending (Note 4) |                     |                     |
|                                       |                      | Appointment Integrity and Political Neutrality | Recruitment and Assessment Services | Transfer to CSPS   | Transfer to PSHRMAC | Repeal of the SDTRF |
| <b>Related Financial Information:</b> |                      |  |                                     |  |                     |                     |
| <b>Resourcing</b>                     |                      |  |                                     |  |                     |                     |
| Main Estimates                        | 71,644               |  |                                     |  |                     |                     |
| Planned Spending                      | 50,653               |  |                                     |  | (20,856)            |                     |
| <i>Total Authorities</i>              | <i>51,237</i>        |  |                                     |  |                     |                     |
| Actual Spending                       | 44,911               | 7,140  | 37,771                              |  |                     |                     |
| <b>Learning</b>                       |                      |  |                                     |  |                     |                     |
| Main Estimates (Note 4)               | 31,688               |  |                                     |  |                     |                     |
| Planned Spending                      |                      |  |                                     | (31,681)   |                     | 87                  |
| <i>Total Authorities</i>              |                      |  |                                     |  |                     |                     |
| Actual Spending                       |                      |  |                                     |  |                     |                     |
| <b>Recourse</b>                       |                      |  |                                     |  |                     |                     |
| Main Estimates                        | 6,660                |  |                                     |  |                     |                     |
| Planned Spending                      | 7,104                |  |                                     |  |                     |                     |
| <i>Total Authorities</i>              | <i>6,927</i>         |  |                                     |  |                     |                     |
| Actual Spending                       | 5,913                | 5,913  |                                     |  |                     |                     |
| <b>Oversight and Outreach</b>         |                      |  |                                     |  |                     |                     |
| Main Estimates                        | 14,138               |  |                                     |  |                     |                     |
| Planned Spending                      | 12,946               |  |                                     |  | (1,192)             |                     |
| <i>Total Authorities</i>              | <i>15,382</i>        |  |                                     |  |                     |                     |
| Actual Spending                       | 16,575               | 14,796   | 1,779                               |  |                     |                     |
| <b>Corporate Services</b>             |                      |  |                                     |  |                     |                     |
| Main Estimates                        | 23,279               |  |                                     |  |                     |                     |
| Planned Spending                      | 21,702               |  |                                     | (1,407)  | (399)               |                     |
| <i>Total Authorities</i>              | <i>21,748</i>        |  |                                     |  |                     |                     |
| Actual Spending                       | 24,468               | 11,500   | 12,968                              |  |                     |                     |
| <b>TOTAL</b>                          |                      |  |                                     |  |                     |                     |
| Main Estimates (Note 1)               | <b>147,409</b>       |  |                                     |  |                     |                     |
| Planned Spending (Note 2)             | <b>92,405</b>        | <b>44,127</b>                                  | <b>48,278</b>                       |  |                     |                     |
| <i>Total Authorities (Note 1)</i>     | <i><b>95,294</b></i> |  |                                     |  |                     |                     |
| Actual Spending (Note 3)              | <b>91,867</b>        | <b>39,349</b>                                  | <b>52,518</b>                       |  |                     |                     |

Note 1. The Main Estimates and Total Authorities figures are only available at the Business Line levels.

Note 2. The Planned Spending is available at the Business Line levels and as a total against each Program Activity.

Note 3. The Actual Spending figures are broken down by business line and program activities.

Note 4. As a result of the implementation of the PSMA effective April 1, 2004 resources were transferred from the PSC to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC) and the Canada School of Public Service (CSPS), however, were still part of the Main Estimates figures. The Staff Development and Training Revolving Fund (SDTRF) was also repealed effective April 1, 2004. All of these changes were reflected as adjustments in the 2004-2005 Report on Plans and Priorities.

**Table 1: Comparison of Planned Spending and Full-Time Equivalents**

| (\$ thousands)  | 2004-2005 (Note 2) |                   |                   |                     |                      |                |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|----------------|
|   | Actual<br>2002-03  | Actual<br>2003-04 | Main<br>Estimates | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual         |
| Resourcing  | 71,616             | 65,038            | 71,644            | 50,653              | 51,237               | 44,911         |
| Learning (includes<br>Respendable<br>Revenues) (Note 1)       | 25,413             | 27,308            | 31,688            |                     |                      |                |
| Recourse  | 6,679              | 6,745             | 6,660             | 7,104               | 6,927                | 5,913          |
| Oversight and<br>Outreach                                     | 14,607             | 14,796            | 14,138            | 12,946              | 15,382               | 16,575         |
| Corporate Services  | 27,537             | 26,257            | 23,279            | 21,702              | 21,748               | 24,468         |
| <b>Total</b>  | <b>145,852</b>     | <b>140,144</b>    | <b>147,409</b>    | <b>92,405</b>       | <b>95,294</b>        | <b>91,867</b>  |
| Less:<br>Non-respendable<br>revenues                          | 91                 | 73                |                   |                     |                      | 4,786          |
| Plus: Cost of services<br>received without<br>charge (Note 3) | 20,927             | 22,171            | 13,383            | 13,383              | 13,383               | 17,587         |
| <b>Net cost of<br/>department</b>                             | <b>166,688</b>     | <b>162,242</b>    | <b>160,792</b>    | <b>105,788</b>      | <b>108,677</b>       | <b>104,668</b> |
| <b>Full-Time<br/>Equivalents</b>                              | <b>1,490</b>       | <b>1,495</b>      | <b>1,380</b>      | <b>920</b>          | <b>942</b>           | <b>942</b>     |

- Note 1. The actual figures in 2002-2003 and 2003-2004 for the Staff Development and Training Revolving Fund component included in the Learning Business Line are reflected on an accrual basis of accounting.
- Note 2. As a result of the PSMA, effective April 1, 2004, resources were transferred from the PSC to the Public Service Human Resources Management Agency (PSHRMAC) and the Canada School of Public Service (CSPS). The Staff Development and Training Revolving Fund was repealed effective April 1, 2004. However, these are all included in the Main Estimates figures. It also reflects the newly reported figure for Assessment, Diagnostic and Career Counselling Services.
- Note 3. The actual accommodation cost figures provided by PWGSC have not yet been adjusted to consider the PSC employees transferred to the CSPS, as a result of the implementation of the PSMA effective April 1, 2004. Nonetheless, consideration was given in the calculation to factor in the employees who have since transferred to the PSHRMAC. However, the lower figure in the other exercises is attributable to a PSC calculation of the accommodation costs taking into account the employees that were transferred.



**Table 2: Use of Resources by Business Lines**

| 2004-2005   |  |   |                              |                                      |
|---|--|---|------------------------------|--------------------------------------|
| (\$ thousands)  | Operating  | Budgetary                                 |                              |                                      |
|   |  | Total: Gross<br>Budgetary<br>Expenditures | Less: Respendable<br>Revenue | Total: Net Budgetary<br>Expenditures |
| <b>Resourcing</b>                                     |  |   |                              |                                      |
| Main Estimates  | 71,644   | 71,644                                    |                              | 71,644                               |
| Planned Spending                                      | 50,653   | 50,653                                    |                              | 50,653                               |
| Total Authorities                                     | 51,237   | 51,237                                    |                              | 51,237                               |
| Actual Spending                                       | 44,911   | 44,911                                    |                              | 44,911                               |
| <b>Learning (Note 1)</b>                              |  |   |                              |                                      |
| Main Estimates  | 45,683   | 45,683                                    | 13,995                       | 31,688                               |
| <b>Recourse</b>                                       |  |   |                              |                                      |
| Main Estimates  | 6,660  | 6,660                                     |                              | 6,660                                |
| Planned Spending                                      | 7,104  | 7,104                                     |                              | 7,104                                |
| Total Authorities                                     | 6,927  | 6,927                                     |                              | 6,927                                |
| Actual Spending                                       | 5,913  | 5,913                                     |                              | 5,913                                |
| <b>Oversight and Outreach</b>                         |  |   |                              |                                      |
| Main Estimates  | 14,138   | 14,138                                    |                              | 14,138                               |
| Planned Spending                                      | 12,946   | 12,946                                    |                              | 12,946                               |
| Total Authorities                                     | 15,382   | 15,382                                    |                              | 15,382                               |
| Actual Spending                                       | 16,575   | 16,575                                    |                              | 16,575                               |
| <b>Corporate Services</b>                             |  |   |                              |                                      |
| Main Estimates  | 23,279   | 23,279                                    |                              | 23,279                               |
| Planned Spending                                      | 21,702   | 21,702                                    |                              | 21,702                               |
| Total Authorities                                     | 21,748   | 21,748                                    |                              | 21,748                               |
| Actual Spending                                       | 24,468   | 24,468                                    |                              | 24,468                               |
| <b>Total</b>  |  |   |                              |                                      |
| Main Estimates  | 161,404  | 161,404                                   | 13,995                       | 147,409                              |
| Planned Spending                                      | 92,405   | 92,405                                    |                              | 92,405                               |
| Total Authorities                                     | 95,294   | 95,294                                    |                              | 95,294                               |
| Actual Spending                                       | 91,867   | 91,867                                    |                              | 91,867                               |
| <b>Other Revenues and Expenditures</b>                |  |   |                              |                                      |
| <b>Non Respendable Revenues (Note 2)</b>              |  |   |                              |                                      |
| Actual Spending                                       |  |   |                              | 4,786                                |
| <b>Cost of Services Provided by Other Departments</b> |  |   |                              |                                      |
| Main Estimates  |  |   |                              | 13,383                               |
| Planned Spending                                      |  |   |                              | 13,383                               |
| Total Authorities                                     |  |   |                              | 13,383                               |
| Actual Spending (Note 3)                              |  |   |                              | 17,587                               |
| <b>Net Cost of the Program</b>                        |  |   |                              |                                      |
| Main Estimates  |  |   |                              | 160,792                              |
| Planned Spending                                      |  |   |                              | 105,788                              |
| Total Authorities                                     |  |   |                              | 108,677                              |
| Actual Spending                                       |  |   |                              | 104,668                              |
| Note 1.   | As a result of the PSMA effective April 1, 2004, resources were transferred from the PSC to the PSHRMAC and the CSPS. As well, the Staff Development and Training Revolving Fund was repealed effective April 1, 2004. However, these are all included in the Main Estimates figures.  |   |                              |                                      |
| Note 2.   | Consists of Assessment, Diagnostic and Career Counselling Services.  |   |                              |                                      |
| Note 3.   | The actual accommodation cost figures provided by PWGSC have not yet been adjusted to consider the PSC employees transferred to the CSPS, as a result of the implementation of the PSMA effective April 1, 2004. Nonetheless, consideration was given in the calculation to factor in the employees who have since transferred to the PSHRMAC. However, the lower figure in the other exercises is attributable to a PSC calculation of the accommodation costs taking into account the employees that were transferred. |   |                              |                                      |

**Table 3: Voted and Statutory Items**

| Vote or Statutory Item | Truncated Vote or Statutory Wording           | 2004-2005 (\$ thousands) |                  |                   |               |
|------------------------|---|--------------------------|------------------|-------------------|---------------|
|                        |   | Main Estimates (Note 1)  | Planned Spending | Total Authorities | Actual        |
| 100                    | Operating Expenditures                        | 128,351                  | 79,700           | 83,975            | 80,548        |
| (S)                    | Contributions to Employee Benefit Plans       | 19,145                   | 12,705           | 11,319            | 11,319        |
| (S)                    | Staff Development and Training Revolving Fund | (87)                     |                  |                   |               |
|                        | <b>Total</b>                                  | <b>147,409</b>           | <b>92,405</b>    | <b>95,294</b>     | <b>91,867</b> |

Note 1. As a result of the PSMA effective April 1, 2004, resources were transferred from the PSC to the Public Service Human Resources Management Agency (PSHRMAC) and the Canada School of Public Service (CSPS). As well, the Staff Development and Training Revolving Fund was repealed effective April 1, 2004. However, these are all included in the Main Estimates figures.

**Table 4: Net Cost of Department**

| (\$ thousands)  | 2004-2005      |
|---|----------------|
| Total Actual Spending   | 91,867         |
| Plus: Services Received Without Charge  |                |
| Accommodation Provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC) (Note 1)                | 11,743         |
| Contributions Covering Employer's Share of Employees' Insurance Premiums and Expenditures Paid by TBS | 5,103          |
| Workers' Compensation Coverage Provided by Social Development Canada                                  | 128            |
| Salary and Associated Expenditures of Legal Services Provided by Justice Canada                       | 613            |
| Less: Non-respendable Revenues (Note 2)   | 4,786          |
| <b>2004-2005 Net Cost of Department</b>   | <b>104,668</b> |

Note 1. The actual accommodation cost figures provided by PWGSC have not yet been adjusted to consider the PSC employees transferred to the CSPS, as a result of the implementation of the PSMA effective April 1, 2004. Nonetheless, consideration was given in the calculation to factor in the employees who have since transferred to the PSHRMAC.

Note 2. Consists of Assessment, Diagnostic and Career Counselling Services.

**Table 5: Contingent Liabilities**

| (\$ thousands)                            | March 31, 2004 | March 31, 2005 |
|---|----------------|----------------|
| Claims, Pending and Threatened Litigation | 570            | 520            |
| <b>Total</b>                              | <b>570</b>     | <b>520</b>     |

## Table 6: Revolving Fund

### Statement of Operations (Note 1)

| (\$ thousands)                       | 2004-2005         |                   |                   |                     |                      |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|
|                                      | Actual<br>2002-03 | Actual<br>2003-04 | Main<br>Estimates | Planned<br>Spending | Authorized<br>Actual |
| <b>Respendable Revenue</b>           | 13,273            | 14,301            | 13,995            |                     |                      |
| <b>Expenses</b>                      |                   |                   |                   |                     |                      |
| Salaries and employee benefits       | 5,278             | 5,756             | 7,034             |                     |                      |
| Transportation and<br>Communications | 302               | 298               | 372               |                     |                      |
| Information                          | 155               | 177               | 301               |                     |                      |
| Professional and Special Services    | 3,708             | 4,075             | 3,918             |                     |                      |
| Rentals                              | 963               | 961               | 1,372             |                     |                      |
| Purchased repairs and upkeep         | 69                | 19                |                   |                     |                      |
| Utilities, materials and supplies    | 1,589             | 608               | 597               |                     |                      |
| Depreciation                         | 11                | 17                | 50                |                     |                      |
| Other                                | 497               | 252               | 264               |                     |                      |
| <b>Total Expenses</b>                | <b>12,572</b>     | <b>12,163</b>     | <b>13,908</b>     |                     |                      |
| <b>Surplus (Deficit) (Note 1)</b>    | <b>701</b>        | <b>2,138</b>      | <b>87</b>         |                     |                      |

### Statement of Cash flows

|  |            |              |        |  |
|--|------------|--------------|--------|--|
| Revenues                                       | 13,273     | 14,301       | 13,995 |  |
| Expenses                                       | 12,572     | 12,163       | 13,908 |  |
| Profit or (Loss)                               | 701        | 2,138        | 87     |  |
| Add items not requiring use of<br>funds:       |            |              |        |  |
| Depreciation/Amortization                      | 11         | 17           |        |  |
| Provision for employee<br>termination benefits | 224        | 31           |        |  |
| Loss on disposal of capital assets             |            |              |        |  |
| Changes in working capital                     | (15)       | (196)        |        |  |
| Investing activities                           |            |              |        |  |
| Acquisition of depreciable Assets              | (112)      |              |        |  |
| <b>Cash surplus (requirement)</b>              | <b>809</b> | <b>1,990</b> |        |  |

Note 1. The Staff Development and Training Revolving Fund was repealed effective April 1, 2004. Consequently, only the Main Estimates figures are reflected for 2004-2005.

**Table 7: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue**

**Respendable Revenues (\$ thousands) (Note 1)**

|   |                   |                   | 2004-2005         |                    |                      |        |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--------|
| Business Line                                       | Actual<br>2002-03 | Actual<br>2003-04 | Main<br>Estimates | Planned<br>Revenue | Total<br>Authorities | Actual |
| Learning:   |                   |                   |                   |                    |                      |        |
| Staff Development<br>and Training<br>Revolving Fund | 13,273            | 14,301            | 13,995            |                    |                      |        |
| <b>Total Respendable<br/>Revenues</b>               | <b>13,273</b>     | <b>14,301</b>     | <b>13,995</b>     |                    |                      |        |

Note 1. As a result of the PSMA effective April 1, 2004, the Staff Development and Training Revolving Fund was repealed effective April 1, 2004. However, respendable revenues were included in the Main Estimates.

**Non-Respendable Revenues (\$ thousands)**

| Non-Respendable Revenues (\$ thousand)             |                   |                   | 2004-2005         |                    |                      |                    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| Business Lines                                     | Actual<br>2002-03 | Actual<br>2003-04 | Main<br>Estimates | Planned<br>Revenue | Total<br>Authorities | Actual<br>(Note 1) |
| Learning:  |                   |                   |                   |                    |                      |                    |
| Discretionary<br>Language Training                 | 91                | 73                |                   |                    |                      |                    |
| Resourcing:  |                   |                   |                   |                    |                      |                    |
| Assessment<br>Diagnostic and<br>Career Counselling |                   |                   |                   |                    |                      | 4,786              |
| <b>Total<br/>Non- Respendable<br/>Revenues</b>     | <b>91</b>         | <b>73</b>         |                   |                    |                      | <b>4,786</b>       |

Note 1. Reflects the newly reported figure. In 2005-2006, the PSC was granted net voting authority.



**Table 8: Details on Project Spending** (\$ thousands) (Note 1)

| Business Line  | Current<br>Estimated<br>Total Cost<br>(Note 1) | Actual<br>2002-03<br>(Note 2) | Actual<br>2003-04<br>(Note 2) | 2004-2005         |                     |                      |        |
|--|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------|---------------------|----------------------|--------|
|  |  |                               |                               | Main<br>Estimates | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
| Resourcing:  |  |                               |                               |                   |                     |                      |        |
| Federal Public<br>Service<br>Modernization<br>Project<br>(Definition<br>Phase) | 2,624  | N/A                           | N/A                           | 3,439             | 3,439               | 2,258                | 716    |

Note 1. The 2004-2005 surplus funds were included in the PSC carry-forward to 2005-2006. Consequently, the current estimated total cost includes the funds reprofiled to 2005-2006 as well as with the surplus funds from the project in 2004-2005.

Note 2. The Project Spending for 2002-2003 and 2003-2004 is not available.

**Table 9: Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations**

### **Response to Parliamentary Committees**

The First Report of the Standing Committee on Public Accounts on the Audit of the Financial Management and Administration of the Privacy Commissioner of Canada outlined six recommendations (out of 20) aimed at the Public Service Commission. Recommendations 1, 2 and 3 dealt with the PSC Action Plan for the Office of the Privacy Commissioner. The updated action plan was included as Appendix A in the response to the Standing Committee at the following address:

[http://www.parl.gc.ca/InfocomDoc/Documents/38/1/parlbus/commbus/house/GovResponse/PACP\\_Rpt01\\_GvtRsp-e.htm](http://www.parl.gc.ca/InfocomDoc/Documents/38/1/parlbus/commbus/house/GovResponse/PACP_Rpt01_GvtRsp-e.htm). The current status of this action plan can be found at: [http://www.parl.gc.ca/InfocomDoc/Documents/38/1/parlbus/commbus/house/GovResponse/PACP\\_Rpt01\\_GvtRsp-e.htm#AppendA](http://www.parl.gc.ca/InfocomDoc/Documents/38/1/parlbus/commbus/house/GovResponse/PACP_Rpt01_GvtRsp-e.htm#AppendA)

Recommendations 4, 5 and 6 requested improvements to the information available, and the potential actions to be taken, should there be a problem with a delegated staffing authority. Revised delegation instruments were approved by the Commission on March 11, 2005 as a part of the new Appointment Framework see:

([http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/index\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/index_e.htm)).

### **Response to the Auditor General**

**Post-Secondary Recruitment (PSR)** (Chapter 5 of the 2003 Status Report of the Auditor General of Canada)

Having collected much information about the Program in 2003-2004, in 2004-2005, we analyzed the information and developed a detailed communication strategy to demonstrate the benefits of this Program to departments. We also began a review of the Program in light of the new PSEA.

**Office of the Privacy Commissioner of Canada** (September 2003 Report of the Auditor General of Canada)

The PSC conducted one systemic and eight individual investigations into nine staffing actions. These investigations concluded that no further action was necessary with one exception. In that case, the appointment was revoked.

## **Internal Audits or Evaluations**

### **Audit of Electronic Recruitment Project Expenditures**

The auditors concluded that expenditures for the project were accurately recorded in PSC's financial system. However, direct costs of approximately \$574,000 had not been allocated to this project. It was recommended that financial expertise for reporting of project expenditures be obtained and that planning and monitoring mechanisms be enhanced. Management developed a comprehensive action plan, which included adoption of a full costing approach, assignment of a dedicated financial officer and establishment of a separate organization for the project.

[http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal\\_audits/reports/2004/electronic\\_recruitment/audit\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal_audits/reports/2004/electronic_recruitment/audit_e.htm)

### **Audit of Information Technology (IT) Planning**

The audit found that IT planning is hindered by both the lack of a strategic IT plan and ineffective communication with branches. Furthermore, it was difficult to determine whether the level of IT investments was appropriate, and work was needed to develop an overall information architecture and Business Continuity Plan. Management accepted the recommendations and significant progress has been made, including the striking of an active IT Committee and integration of planning. These efforts will be impacted by the government's overall realignment of IT operations.

[http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal\\_audits/reports/2004/it/it\\_audit\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal_audits/reports/2004/it/it_audit_e.htm)

### **Audit of Security**

This audit of the management framework for and effectiveness of PSC's security operations found that, overall, the major requirements of the Government Security Policy were met. Nonetheless, improvements were needed in some areas, notably: communications mechanisms; strategic planning; IT security; and business continuity planning. Management's action plan addressed all recommendations. It included establishment of a Finance and Administration Committee and a corporate planning function, mandatory security training, a security sweeps program, and development of a business continuity action plan.

[http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal\\_audits/reports/2004/security/security\\_audit\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal_audits/reports/2004/security/security_audit_e.htm)

**Table 10: Service Improvement Initiative (SII)**

| TBS Reporting Requirements on Service Improvement Initiative  | PSC Activities, Targets, and Achievements  |
|---|--|
| Programs and services covered by a service improvement plan   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Common Measurements Tool (CMT), led by Treasury Board Secretariat (TBS), was initiated to measure and improve the quality of services offered to Canadians. Although the direct recipients of services are the departments, the PSC's CMT is focussed on maintaining client satisfaction with the information provided to Canadians about job opportunities in the federal public service and the application process.</li> <li>• Recruitment is listed as a service component in the 2004 Government On-Line Report. Survey tools based on the CMT have been in place since 2001 and surveys are ongoing.</li> <li>• Client satisfaction results, on services provided prior to the publication of our service standards, are posted in PSC offices and on the intranet, at <a href="http://www.jobs-emplois.gc.ca/menu/sii_survey_e.htm">www.jobs-emplois.gc.ca/menu/sii_survey_e.htm</a>. We expect to publish the results of the on-line PSRS Journal Survey in 2005-2006.</li> </ul> |
| Development of baseline client satisfaction levels and progress toward achieving satisfaction targets       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• The PSC is committed to service excellence. In 2004-2005, we developed the new service agency's service standards and performance objectives. Work was initiated on adjusting the client satisfaction survey tools and will continue into 2005-2006.</li> </ul>   |
| Service standards for all key public services; setting of standards and performance against those standards | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Core service standards are posted in PSC offices and on the Internet, at <a href="http://www.jobs-emplois.gc.ca/menu/sii_standards_e.htm">www.jobs-emplois.gc.ca/menu/sii_standards_e.htm</a></li> </ul>  |
| Main achievements in improving service from a citizen perspective   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Through the Internet, by telephone, and in person, the PSC provides Canadians with accessible, responsive, timely, and professional services to assist them in applying for employment opportunities in the federal public service.</li> <li>• As mentioned on Page 31, we measured the level of satisfaction of Canadians using the PSRS electronic tool and process. We are committed to improving our service level.</li> </ul>  |



## **Table 11: Travel Policies**

### **Comparison to the Treasury Board Secretariat (TBS) Special Travel Authorities**

The PSC follows the TBS Special Travel Authorities.

### **Comparison to the Treasury Board Secretariat (TBS) Travel Directive, Rates and Allowances**

The PSC follows the TBS Travel Directive, Rates and Allowances.

## **Section IV - Other Subjects of Interest**

### **Management Priorities**

The third priority identified in the 2004-2005 Report on Plans and Priorities focussed on the impacts of the efforts under the first two priorities on the internal working of the PSC. We committed to implement a modernized governance and organizational structure and to model good human resources management practices throughout the transition to the new PSEA. Progress in this area is summarized in the Performance Summary section. Other management initiatives that had an impact on the PSC overall performance are described below.

The PSC has implemented a management framework consistent with the TBS Management Accountability Framework to improve its financial and management practices, strengthen reporting to Parliament and ensure sound stewardship, more rigour and discipline in the ongoing management of PSC resources. In 2004-2005, we developed our new PSC Program Activity Architecture (PAA) that provides a framework for managing resources in order to achieve our priorities, and serves as the basis for accountability, performance measurement, decision making and action. We established clear linkages between the PSC's strategic outcome, activities and sub-activities and related performance indicators.

To emphasize the importance of improved accountability, better support the PSC during transition and nurture a stronger relationship with Parliament, two new corporate units were put in place and are fully operational in 2005-2006. We integrated the corporate planning and reporting functions to ensure stronger focus on parliamentary reporting and continual improvement in a variety of management areas, such as performance measurement, information management, integrated planning and risk management. We established a dedicated unit for parliamentary affairs to enhance communications with parliamentarians.

Our new integrated planning process includes resource allocation, human resources and information technology planning, as well as monitoring of performance measures. It includes a risk assessment profile and strategies to mitigate risks. We will continually update our risk assessment with various components such as internal audit, staffing and external risk assessments. Working within the framework of the new Act, management priorities will be reviewed to include special emphasis on the proposed integrated risk management framework of the PSC.

The internal audit and evaluation function has also been strengthened to meet the needs of PSC's management in ensuring sound stewardship.

In light of the ongoing internal program review and reallocation process, we took preliminary steps to develop a standardized and corporate approach for 2005-2006 resource allocation following the principles of a zero-based budget. As a result, the PSC has funded high-priority activities through reallocation in the amount of \$5,527K. Further review of the budgeting process is envisaged for the next planning cycle.

The PSC has put in place improved procedures in the area of cost-recovery, procurement and contracting, asset management and utilization of PSC computers. Following an internal review of PSC cost-recovery activities and issues raised in an internal audit report, the PSC took immediate action to obtain appropriate cost-recovery authority.

To further enhance transparency and quality, we are preparing audited financial statements based on the Generally Accepted Accounting Principles. The PSC recognizes that there is still a need to improve some financial and management practices in areas such as information management, financial forecasting, retention and succession planning. We are taking a number of actions to address these management priorities and monitor progress.

## PSC Risks, Impact and Strategies

| Risks  | Risk Impacts   | Strategies   |
|--|--|--|
| <p><b>Insufficient capacity to support new PSEA implementation within departments, the human resources (HR) community and central agencies.</b></p>                              | <p>Significant demands for ‘hands-on’ PSC support for system-wide learning plans and training strategies.</p> <p>Slower and uneven PSEA implementation between small and large departments leading to significant differences in the integrity of staffing regimes.</p> <p>Flexibilities and efficiencies of new legislation not fully realized.</p> <p>Danger of continuing to use the existing staffing system.</p> <p>Lack of effective HR planning to proactively identify staffing needs consistent with new definition of merit.</p> | <p>Continue to demonstrate PSC leadership by offering support and guidance to departments, the human resources community, and managers.</p> <p>Monitor progress in using additional funding received to supplement PSC investment in PSMA implementation.</p> <p>Continue to work closely with CSPS to develop the curriculum of courses for staffing specialists and managers.</p> <p>Continue to offer specialized assistance and customized support to regions and small agencies.</p> <p>Work with central agencies to coordinate activities and tools to the greatest extent possible.</p> <p>Require that effective HR planning be demonstrated as part of the terms of delegation.</p> <p>Monitor progress of new PSEA implementation and report results to Parliament.</p> |
| <p><b>Poor understanding of and adherence to the intent of the new legislation, weak accountability reporting by departments, diminished human resource systems support.</b></p> | <p>Uneven take-up of values-based approaches central to new PSEA.</p> <p>Potential misuse of flexibilities and abuse of authorities resulting in unfairness and favouritism in staffing processes.</p> <p>Difficulty in sharing consistent HR information for planning purposes and to support the new PSEA information, monitoring and reporting requirements.</p> <p>Lack of compliance with PSC oversight requirements, hindering ability to report effectively to Parliament on health of the staffing system.</p>                     | <p>Make PSC expectations clear through rollout of Appointment Framework, support activities, guides and tools and through Appointment Delegation Accountability Instrument (ADAI).</p> <p>Monitor adherence closely through ADAI, providing feedback and intervening where necessary.</p> <p>Implement effective oversight mechanisms, including audits and investigations.</p> <p>Work with central agencies to integrate/streamline demands on departments to report on their activities.</p> <p>Continue to work on a longer-term resourcing modernization solution, providing systems support and enabling reporting requirements for both staffing and recruitment.</p>   |



| Risks  | Risk Impacts   | Strategies   |
|--|--|--|
| <p><b>Multiplicity and complexity of PSC transition challenges.</b></p> <p>Simultaneous pressures to implement new PSEA responsibilities including:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• renewed audit and investigations functions;</li> <li>• support for current PSEA mandate; and</li> <li>• building new PSC organizational structures while responding to other human resources management system changes and government-wide priorities.</li> </ul> | <p>Potential impact on pace of PSEA implementation, extent of support offered to departments under current Act and transition to new PSEA, and workload capacity of PSC staff.</p> <p>Delays in building PSC capacities in audit and investigations.</p> <p>Ability to effectively oversee modernized appointment system adversely affected.</p> | <p>Seek to prioritize “new” vs. “old” work without compromising essential support to stakeholders.</p> <p>Continue to strengthen project management approach to focus on rollout of new Appointment Framework, and related support activities.</p> <p>Adjust resources to match modernized PSC organizational structure and PSEA implementation, while continuing to model good human resources management practices.</p> <p>Continue to identify opportunities for training of staff in new PSC areas of responsibility.</p>                            |
| <p><b>New PSC service agency does not have capacity and tools to build up new mandate while continuing to satisfy obligations under the current PSEA.</b></p>  | <p>Agency not fully prepared to compete for business, not seen as a viable service delivery option.</p> <p>Insufficient demand for agency services.</p>  | <p>Modernize recruitment and assessment services and develop innovative new products and services, including e-recruitment technology.</p> <p>Prioritize “new” and “old” work. Continuously review and update this plan.</p> <p>Market agency as centre of expertise for provision of services.</p> <p>Develop and implement HR strategy focussing on new or reinforced competency profile for its workforce.</p> <p>Implement new service standards.</p>  |
| <p><b>Slow transformation to e-recruitment.</b></p>  | <p>Slowed implementation of national area of selection – equity of access for all Canadians to federal employment adversely affected.</p> <p>Competitiveness of public service as employer of choice compromised.</p>  | <p>Continue to seek support (funding and otherwise) for recruitment technology to allow continued development and expansion of Public Service Resourcing System as an interim solution.</p> <p>Work towards the development and approval of a Federal Public Service Resourcing Transformation Project to provide the longer-term solution for both recruitment and staffing.</p> <p>With the new legislation, look for opportunities to extend area of selection in a targeted way, such as officer-level positions in the National Capital Region.</p> |

## Contacts for Further Information

**Maria Barrados**  
**President**

Telephone: (613) 992-2788  
Fax: (613) 996-4337  
[maria.barados@psc-cfp.gc.ca](mailto:maria.barados@psc-cfp.gc.ca)

**Mary Clennett**  
**Vice-President**

Audit Branch  
Telephone: (613) 992-5354  
Fax: (613) 995-6044  
[mary.clennett@psc-cfp.gc.ca](mailto:mary.clennett@psc-cfp.gc.ca)

**Linda Gobeil**  
**Senior Vice-President**

Policy Branch  
Telephone: (613) 995-6135  
Fax: (613) 995-0221  
[linda.gobeil@psc-cfp.gc.ca](mailto:linda.gobeil@psc-cfp.gc.ca)

**Yvette Mongeon**  
**Vice-President**

Investigations Branch  
Telephone: (613) 992-5418  
Fax: (613) 995-6985  
[yvette.mongeon@psc-cfp.gc.ca](mailto:yvette.mongeon@psc-cfp.gc.ca)

**Anne-Marie Robinson**  
**Vice-President**

Corporate Management Branch  
Telephone: (613) 992-2425  
Fax: (613) 992-7519  
[anne-marie.robinson@psc-cfp.gc.ca](mailto:anne-marie.robinson@psc-cfp.gc.ca)

**Jacques M. Pelletier**  
**Vice-President**

Services Branch  
Telephone: (613) 992-0894  
Fax: (613) 992-9905  
[jacques.pelletier@psc-cfp.gc.ca](mailto:jacques.pelletier@psc-cfp.gc.ca)

Information on the Public Service Commission may be obtained at: <http://www.psc-cfp.gc.ca/>

## Common Acronyms

| Acronyms | Description  |
|----------|--|
| ADAI     | Appointment Delegation and Accountability Instrument       |
| CSPS     | Canada School of Public Service                            |
| DPR      | Departmental Performance Report                            |
| HR       | Human Resources  |
| JAIS     | Job-Based Appointments Information System                  |
| PAA      | Program Activity Architecture                              |
| PPC      | Personnel Psychology Centre                                |
| PSC      | Public Service Commission                                  |
| PSEA     | <i>Public Service Employment Act</i>                       |
| PSHRMAC  | Public Service Human Resources Management Agency of Canada |
| PSMA     | <i>Public Service Modernization Act</i>                    |
| PSRS     | Public Service Resourcing System                           |
| SMAF     | Staffing Management Accountability Framework               |
| TBS      | Treasury Board Secretariat                                 |

Acronymes les plus courants

| Acronymes | Description   |
|-----------|---|
| AAP       | Architecture des activités de programmes                                    |
| AGRHFPC   | Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada |
| CFP       | Commission de la fonction publique  |
| CPP       | Centre de psychologie du personnel  |
| CRGD      | Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation                       |
| EFPC      | École de la fonction publique du Canada                                     |
| IDRN      | Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination  |
| LEFP      | <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>                           |
| LMFP      | <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i>                     |
| RH        | Ressources humaines   |
| RMR       | Rapport ministériel sur le rendement  |
| SCT       | Secrétariat du Conseil du Trésor  |
| SIAE      | Système d'information analytique sur les emplois                            |
| SRPF      | Système de ressourcement de la fonction publique                            |



## Personnes-ressources pour obtenir des informations supplémentaires

**Yvette Mongeon**  
**Vice-présidente**  
Direction générale des enquêtes  
Téléphone : (613) 992-5418  
Télécopieur : (613) 995-6985  
[yvette.mongeon@psc-cfp.gc.ca](mailto:yvette.mongeon@psc-cfp.gc.ca)

**Anne-Marie Robinson**  
**Vice-présidente**  
Direction générale de la gestion  
ministérielle  
Téléphone : (613) 992-2425  
Télécopieur : (613) 992-7519  
[anne-marie.robinson@psc-cfp.gc.ca](mailto:anne-marie.robinson@psc-cfp.gc.ca)

**Jacques M. Pelletier**  
**Vice-président**  
Direction générale des services  
Téléphone : (613) 992-0894  
Télécopieur : (613) 992-9905  
[jacques.pelletier@psc-cfp.gc.ca](mailto:jacques.pelletier@psc-cfp.gc.ca)

**Maria Barrados**  
**Présidente**  
Téléphone : (613) 992-2788  
Télécopieur : (613) 996-4337  
[maria.barrados@psc-cfp.gc.ca](mailto:maria.barrados@psc-cfp.gc.ca)

**Mary Clennett**  
**Vice-présidente**  
Direction générale de la vérification  
Téléphone : (613) 992-5354  
Télécopieur : (613) 995-6044  
[mary.clennett@psc-cfp.gc.ca](mailto:mary.clennett@psc-cfp.gc.ca)

**Linda Gobeil**  
**Vice-présidente principale**  
Direction des politiques  
Téléphone : (613) 995-6135  
Télécopieur : (613) 995-0221  
[linda.gobeil@psc-cfp.gc.ca](mailto:linda.gobeil@psc-cfp.gc.ca)

L'information sur la Commission de la fonction publique se trouve à l'adresse suivante :  
<http://www.psc-cfp.gc.ca/>

## Risques

## Incidence des risques

## Stratégies

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Moderniser les services de recrutement et d'évaluation et mettre au point de nouveaux produits et services novateurs, y compris des outils de recrutement électronique.</p> <p>Etablir la priorité des tâches « nouvelles » et « anciennes ». Revoir et actualiser constamment ce plan.</p> <p>Mettre en valeur l'organisme comme centre d'expertise pour la prestation de services.</p> <p>Elaborer et mettre en œuvre une stratégie en matière de RH axée sur un profil des compétences nouveau ou renforcé pour son effectif.</p> <p>Mettre en œuvre de nouvelles normes de service.</p>   | <p>L'organisme n'est pas entièrement prêt à faire concurrence pour offrir ses services, n'est pas perçu comme une option de prestation de services viable.</p> <p>Demande insuffisante à l'égard des services de l'organisme.</p>  | <p>Le nouvel organisme de services la CFP n'a pas la capacité ni les outils pour mettre en place le nouveau mandat tout en continuant à remplir les obligations qu'imposent la LEFP actuelle.</p> |
| <p>Mettre en œuvre de nouvelles normes de service.</p>   |  | <p>Lenteur de la conversion au recrutement électronique.</p>  |
| <p>Continuer de demander du soutien (financement ou autre) pour la technologie utilisée aux fins du recrutement, et ainsi permettre la poursuite de l'amélioration et de l'expansion du Système de ressourcement de la fonction publique comme solution provisoire.</p> <p>Travailler à l'élaboration et à l'approbation d'un projet de transformation du ressourcement de la fonction publique afin d'arriver à une solution à long terme tant pour le recrutement que pour la dotation.</p> <p>Dans le cadre de la nouvelle loi, trouver des possibilités d'élargir la zone de sélection de façon ciblée, par exemple pour les postes d'agent ou d'agente dans la région de la capitale nationale.</p> | <p>Ralentissement de la mise en œuvre de la zone nationale de sélection – effet négatif sur l'égalité d'accès aux emplois du gouvernement fédéral pour tous les Canadiens et Canadiennes.</p> <p>Compétitivité moindre de la fonction publique comme employeur de choix.</p> |   |

Travailler avec les organismes centraux à intégrer et à simplifier les exigences imposées aux ministères concernant les rapports sur leurs activités.

Continuer à déployer des efforts pour trouver une solution à long terme sur le plan de la modernisation du ressourcement, en apportant le soutien nécessaire aux systèmes et en prévoyant des exigences relatives en matière de rapports favorables tant pour la dotation que pour le recrutement.

Voir à établir les priorités entre les tâches « nouvelles » et « anciennes » sans compromettre le soutien essentiel aux intervenants et intervenantes.

Continuer de renforcer l'approche de gestion de projet pour se concentrer sur la mise en place du nouveau Cadre de nomination et des activités de soutien connexe.

Adapter les ressources de manière à ce qu'elles concordent avec la structure organisationnelle modernisée de la CFP et avec la mise en œuvre de la LEFP tout en continuant de donner l'exemple de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.

Continuer de cerner les possibilités de formation du personnel dans les nouveaux secteurs de responsabilité de la CFP.

Manque de respect des exigences de surveillance de la CFP, entravant la capacité de faire rapport efficacement au Parlement sur la santé du système de dotation.

**Multiplcité et complexité des défis que pose la transition à la CFP.** Pressions simultanées pour mettre en œuvre les responsabilités de la nouvelle LEFP, notamment :

- des fonctions de vérification et d'enquêtes renouvelées;
- un soutien au mandat de l'actuelle LEFP;
- la mise en œuvre de nouvelles structures organisationnelles à la CFP tout en s'adaptant aux autres changements du système de GR, et aux priorités pangouvernementales.

| Stratégies   | Incidence des risques   | Risques   |
|--|---|---|
| <p>Continuer de faire preuve de leadership en offrant soutien et orientation aux ministères, à la collectivité des ressources humaines et aux gestionnaires.</p> <p>Suivre les progrès en utilisant des fonds supplémentaires qui permettront de compléter l'investissement de la CFP pour la mise en œuvre de la LMFP.</p> <p>Continuer de travailler étroitement avec l'EFPC à la mise au point du programme de cours à l'intention des spécialistes et des gestionnaires de la dotation.</p> <p>Continuer d'offrir une aide spécialisée et un soutien sur mesure aux régions et aux petits organismes.</p> <p>Travailler avec les organismes centraux à la coordination des activités et des outils dans toute la mesure du possible.</p> <p>Demander la démonstration d'une planification efficace des RH dans le cadre des conditions de délégation.</p> <p>Surveiller les progrès de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP et faire rapport des résultats au Parlement.</p> | <p>Nombreuses demandes concernant un soutien « direct » de la CFP au sujet des plans d'apprentissage et des stratégies de formation à l'échelle du système.</p> <p>Mise en œuvre plus lente et inégale de la LEFP entre les petits ministères et les ministères plus importants, menant ainsi à des écarts considérables sur le plan de l'intégrité des régimes de dotation.</p> <p>Réalisation incomplète de la souplesse et des gains d'efficacité de la nouvelle Loi.</p> <p>Risque de continuer à utiliser le système de dotation existant.</p> <p>Manque de planification efficace des RH pour cerner de façon proactive les besoins en matière de dotation conformément à la nouvelle définition du mérite.</p> | <p>Capacité insuffisante de soutenir la mise en œuvre de la nouvelle LEFP dans les ministères, la collectivité des ressources humaines (RH) et les organismes centraux.</p>                       |
| <p>Rendre claires les attentes de la CFP grâce à la mise en œuvre du Cadre de nomination, aux activités, aux guides et aux outils de soutien et à l'aide de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN).</p> <p>Assurer la conformité à l'aide de l'IDRN, donner de la rétroaction et intervenir, au besoin.</p> <p>Disposer de mécanismes de surveillance efficaces, notamment des vérifications et des enquêtes.</p>   | <p>Adoption inégale des approches fondées sur les valeurs qui sont au cœur de la nouvelle LEFP.</p> <p>Possibilité d'un mauvais usage de la souplesse et d'un abus de pouvoir se traduisant par de l'injustice et du favoritisme dans les processus de dotation.</p> <p>Difficulté à mettre en commun une information uniforme en matière de RH à des fins de planification et à appuyer les exigences concernant l'information, le contrôle et l'établissement de rapports en vue de la nouvelle LEFP.</p>   | <p>Faible compréhension et non conformité à l'objet de la nouvelle loi, obligation de rendre compte inadéquate de la part des ministères, soutien réduit aux systèmes de ressources humaines.</p> |



La CFP a mis en place des procédures améliorées dans le domaine du recouvrement des coûts, de l'approvisionnement et des marchés, de la gestion de l'actif et de l'utilisation des ordinateurs de la CFP. Après avoir procédé à l'examen interne des activités de recouvrement des coûts de la CFP et des préoccupations soulevées dans un rapport de vérification interne, la Commission a pris des mesures rapidement en vue d'obtenir le pouvoir de recouvrement des coûts approprié.

Afin d'accroître la transparence et la qualité, nous sommes à préparer des états financiers vérifiés, fondés sur les principes comptables généralement reconnus. La CFP reconnaît qu'il y a lieu d'apporter des améliorations au regard de certaines pratiques en matière de finances et de gestion, dans des domaines tels que la gestion de l'information, l'établissement des prévisions financières, le maintien en poste et la planification de la relève. Nombre d'interventions actuellement en cours, ont pour but d'examiner ces priorités de gestion et de suivre les progrès accomplis.

## Section IV – Autres sujets d'intérêt

### Priorités de gestion

La troisième priorité formulée dans le Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005 était essentiellement axée sur les répercussions des efforts liés aux deux premières priorités sur le fonctionnement interne de la CFP. Nous étions déterminés à mettre en œuvre une structure moderne de gouvernance et une nouvelle structure organisationnelle et à façonner des pratiques de gestion des ressources humaines solides tout au long de la transition vers la nouvelle LMFP. Les progrès accomplis dans ce domaine figurent dans la section Résumé du rendement. Les autres initiatives de gestion qui ont influé sur le rendement global de la CFP sont décrites ci-après.

La CFP a mis en œuvre un cadre de gestion conforme au Cadre de responsabilisation de la gestion du SCT visant à améliorer ses pratiques en matière de finances et de gestion, à renforcer l'obligation de rendre compte au Parlement et à assurer une saine gestion et une plus grande rigueur dans la gestion courante des ressources de la CFP. En 2004-2005, nous avons élaboré la nouvelle Architecture des activités de programmes (AAP) de la CFP qui prévoit un cadre de gestion des ressources en vue de respecter nos priorités, et qui sert de fondement sur le plan de la responsabilisation, de la mesure du rendement, du processus décisionnel et des interventions. Nous avons établi des liens évidents entre le résultat stratégique, les activités et les sous-activités de la CFP ainsi que les indicateurs de rendement connexes.

Afin de souligner l'importance d'une responsabilisation renforcée, de mieux appuyer la CFP pendant la transition et d'entretenir des relations plus nourries avec le Parlement, de nouvelles unités ministérielles ont été instaurées. Celles-ci seront entièrement opérationnelles en 2005-2006. Les fonctions de planification ministérielle et de rapport ont été fusionnées afin d'assurer la présentation de rapports au Parlement mieux ciblés et l'amélioration permanente dans un éventail de domaines liés à la gestion, par exemple la mesure du rendement, la gestion de l'information, la planification intégrée et la gestion du risque. Nous avons aussi mis sur pied une unité consacrée aux affaires parlementaires dans le but d'améliorer les communications avec les parlementaires.

Notre nouveau processus de planification intégré comprend l'affectation des ressources, la planification des ressources humaines et la planification de la technologie de l'information, de même que le contrôle des mesures du rendement. Il comprend par ailleurs un profil d'évaluation des risques ainsi que des stratégies visant à réduire ces risques. Nous comptons mettre à jour régulièrement notre évaluation des risques à l'aide de différents éléments tels que la vérification interne, les évaluations en matière de dotation et les évaluations des risques externes. Dans le cadre de la nouvelle loi, les priorités de gestion seront passées en revue et modifiées afin de mettre un accent particulier sur le projet de cadre de gestion du risque intégré de la CFP.

La fonction d'évaluation et de vérification interne a également été renforcée afin de répondre aux besoins de la direction de la CFP pour arriver à une saine gestion.

S'agissant du processus d'examen continu des programmes internes et de réaffectations, nous avons franchi les premières étapes de l'élaboration d'une approche normalisée et globale pour l'affectation des ressources de 2005-2006 suivant les principes du budget base zéro. C'est ainsi que la CFP a financé des activités hautement prioritaires par la réaffectations de 5 527 000 dollars. Le processus de budgétisation devrait faire l'objet d'un examen plus poussé au cours du prochain cycle de planification.

## Tableau I1 : Politiques sur les voyages

Comparaison avec les autorisations spéciales de voyager du Conseil du Secréariat du Conseil du Trésor (SCT)

La CFP se conforme aux autorisations spéciales de voyager du SCT.

Comparaison avec la directive sur les voyages, et les taux et les indemnités de voyage du Secréariat du Conseil du Trésor (SCT).

La CFP se conforme à la directive sur les voyages, et aux taux et aux indemnités de voyage du SCT.

Tableau 10 : Initiative d'amélioration des services (IAS)

| Exigences de déclaration du SCT sur l'initiative d'amélioration de la prestation des services  |  |
|--|--|
| Programmes et services visés par un plan d'amélioration de la prestation des services  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'outil de mesures communes (OMC), dirigé par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT), a été conçu pour évaluer et améliorer la qualité des services offerts à la population canadienne. Même si les bénéficiaires directs des services sont les ministères, l'OMC de la CFP est axé sur le maintien de la satisfaction de la clientèle au regard de l'information transmise aux Canadiens et Canadiennes sur les offres d'emploi au sein de la fonction publique fédérale et sur le processus de demande.</li> <li>• Le recrutement est inscrit comme service dans le Rapport de 2004 sur le gouvernement en direct. Des instruments d'enquête fondés sur l'OMC sont en place depuis 2001 et des enquêtes sont en cours.</li> <li>• Les résultats concernant la satisfaction de la clientèle sur les services offerts avant la publication de nos normes de service, sont affichés dans les bureaux de la CFP et sur intranet, à l'adresse <a href="http://www.jobs-emplois.gc.ca/menu/sil_survey_f.htm">http://www.jobs-emplois.gc.ca/menu/sil_survey_f.htm</a>. Nous prévoyons publier les résultats du sondage en direct effectué auprès des candidats et des candidates à l'aide du SRFP en 2005-2006.</li> </ul> |
| Elaboration des niveaux de référence de la satisfaction de la clientèle et des progrès accomplis par rapport aux objectifs           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La CFP vise d'abord et avant tout l'excellence du service. En 2004-2005, nous avons élaboré les normes de service et les objectifs de rendement du nouvel organisme de services. Des travaux ont été entrepris pour adapter les outils de sondage relatifs à la satisfaction de la clientèle et ils se poursuivront en 2005-2006.</li> </ul>  |
| Normes de service pour les principaux services publics; établissement de normes et d'objectifs de rendement par rapport à ces normes | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes de service essentielles affichées dans les bureaux de la CFP et sur Internet, à l'adresse suivante : <a href="http://www.jobs-emplois.gc.ca/menu/sil_standards_f.htm">http://www.jobs-emplois.gc.ca/menu/sil_standards_f.htm</a></li> <li>• Principales réalisations dans l'amélioration des services du point de vue des citoyens et citoyennes</li> <li>• Par Internet, par téléphone et en personne, la CFP offre à la population canadienne des services faciles d'accès, adaptés aux besoins, rapides et professionnels afin de les aider à répondre aux offres d'emploi dans la fonction publique fédérale.</li> <li>• Comme il est mentionné à la page 34, nous avons évalué le degré de satisfaction de la population canadienne à l'aide du processus et de l'outil électronique du SRFP. Nous nous engageons à améliorer le niveau de service.</li> </ul>  |



## Verification des dépenses du projet de recrutement électronique

Les vérificateurs et vérificatrices ont conclu que les dépenses pour ce projet ont été correctement enregistrées dans le système financier de la CFP. Toutefois, des coûts directs d'environ 574 000 \$ n'ont pas été affectés au projet. Il a été recommandé d'obtenir une expertise financière pour rendre compte des dépenses du projet et d'améliorer les mécanismes de planification et de contrôle. La direction a mis au point un vaste plan d'action, qui comprend l'adoption de la méthode de la comptabilisation du coût complet, l'affectation d'une agente ou d'un agent financier spécialisé et l'établissement d'une organisation distincte pour le projet.

[http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal\\_audits/reports/2004/electronique\\_recrutement/audit\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal_audits/reports/2004/electronique_recrutement/audit_f.htm)

## Verification de la planification de l'information

La vérification a permis de constater l'existence de deux lacunes : l'absence d'un plan stratégique en matière de TI et des communications inefficaces entre les directions générales. Par ailleurs, il a été difficile de déterminer si le niveau des investissements en TI était correct, et il fallait poursuivre les efforts pour élaborer une architecture d'information globale et un plan de continuité des opérations. La direction a accepté les recommandations, et d'importants progrès ont été accomplis à cet égard, dont la création d'un comité actif de la TI et l'intégration de la planification. Tous ces efforts seront touchés par le remaniement global des opérations de TI du gouvernement.

[http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal\\_audits/reports/2004/it/it\\_audit\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal_audits/reports/2004/it/it_audit_f.htm)

## Verification de la sécurité

Cette vérification portant sur le cadre de gestion et l'efficacité des activités de sécurité de la CFP a permis de conclure que, globalement, les principales exigences relatives à la politique gouvernementale en matière de sécurité ont été satisfaites. Néanmoins, il fallait apporter des améliorations dans certains secteurs, notamment : mécanismes de communication; planification stratégique; sécurité de la TI; planification de la continuité des opérations. Le plan d'action de la direction traitait de toutes les recommandations. Il comprenait l'établissement d'un comité des finances et de l'administration ainsi que d'une fonction de planification intégrée, une formation obligatoire en matière de sécurité, un programme de rattachage de sécurité de même que l'élaboration d'un plan d'action de continuité des opérations.

[http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal\\_audits/reports/2004/security/security\\_audit\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/internal_audits/reports/2004/security/security_audit_f.htm)

Tableau 9 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations

Réponse aux comités parlementaires

Le Premier rapport du Comité permanent des comptes publics sur la Vérification de la gestion financière et de l'administration du Commissariat à la protection de la vie privée a présenté six recommandations (sur 20) portant sur la Commission de la fonction publique. Les recommandations 1, 2 et 3 ont trait au plan d'action de la CFP pour le Commissariat à la protection de la vie privée. Le plan d'action actualisé se trouve à l'annexe A dans la réponse au Comité permanent à l'adresse suivante :

[http://www.parl.gc.ca/InfocomDoc/Documents/38/1/paribus/commbus/house/GovResponse/PA\\_CP\\_Rpt01\\_GvtRsp-f.htm](http://www.parl.gc.ca/InfocomDoc/Documents/38/1/paribus/commbus/house/GovResponse/PA_CP_Rpt01_GvtRsp-f.htm). Pour connaître la situation actuelle de ce plan d'action, consulter le site suivant:

[http://www.parl.gc.ca/InfocomDoc/Documents/38/1/paribus/commbus/house/GovResponse/PA\\_CP\\_Rpt01\\_GvtRsp-f.htm#AppendA](http://www.parl.gc.ca/InfocomDoc/Documents/38/1/paribus/commbus/house/GovResponse/PA_CP_Rpt01_GvtRsp-f.htm#AppendA)

Les recommandations 4, 5 et 6 portaient sur les améliorations requises concernant l'information disponible ainsi que les mesures possibles à prendre en cas de problème concernant les pouvoirs délégués de dotation. Les instruments de délégation révisés ont été approuvés par la Commission le 11 mars 2005 dans le nouveau cadre de nomination. Veuillez consulter le site suivant : [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/tramework/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/tramework/index_f.htm)

Réponse au vérificateur général

**Recrutement postsecondaire (RP)** (Rapport du vérificateur général Le Point 2003, chapitre 5)

Après avoir recueilli un volume important d'informations sur le Programme en 2003-2004, nous avons, en 2004-2005, analysé l'information et mis au point une stratégie détaillée de communication pour démontrer les avantages du Programme aux ministères. Nous avons également lancé l'examen du Programme en tenant compte de la nouvelle LEFP.

**Commissariat à la protection de la vie privée du Canada** (Rapport du vérificateur général, septembre 2003)

La CFP a mené une enquête systématique ainsi que huit enquêtes individuelles portant sur neuf mesures de dotation. Ces enquêtes ont permis de conclure qu'aucune mesure supplémentaire n'était nécessaire, à l'exception d'un dossier et, dans ce cas, la nomination a été révoquée.

(1)

| Secteur    | Cout total<br>estimatif | Dépenses<br>réelles<br>2002-03 | Dépenses<br>réelles<br>2003-04 |
|------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| d'activité | (Remarque 1)            | (Remarque 2)                   | (Remarque 2)                   |
|            | actuel                  |                                | Budget principal des dépenses  |
|            |                         |                                | Dépenses prévues               |
|            |                         |                                | Autorisations totales          |
|            |                         |                                | Données réelles                |
|            |                         |                                | 2004-2005                      |

Resource-  
ment

|           |       |     |     |       |       |       |     |
|-----------|-------|-----|-----|-------|-------|-------|-----|
| Projet de | 2 624 | N/D | N/D | 3 439 | 3 439 | 2 258 | 716 |
|-----------|-------|-----|-----|-------|-------|-------|-----|

Remarque 1 : L'excédent de 2004-2005 a été reporté à l'exercice 2005-2006 et, en conséquence, le coût total estimatif actuel comprend les fonds reportés à l'exercice 2005-2006 de même que l'excédent du projet en 2004-2005.

Remarque 2 : Les dépenses de projet pour 2002-2003 et 2003-2004 ne sont pas disponibles.

Tableau 7 : Source des recettes disponibles et non disponibles

| Recettes disponibles (en milliers de \$) (Remarque 1)                  |                          |                          |                               |                  |                       |                  |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------|-----------------------|------------------|
| 2004-2005  |                          |                          |                               |                  |                       |                  |
| Secteur d'activité   | Recettes réelles 2002-03 | Recettes réelles 2003-04 | Budget principal des dépenses | Recettes prévues | Autorisations totales | Recettes réelles |
| Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel | 13 273                   | 14 301                   | 13 995                        |                  |                       |                  |
| Total des recettes disponibles   | 13 273                   | 14 301                   | 13 995                        |                  |                       |                  |

Remarque 1 : À la suite de l'entrée en vigueur de la LMFP le 1<sup>er</sup> avril 2004, le Fonds renouvelable du perfectionnement du personnel et de la formation a été abrogé le 1<sup>er</sup> avril 2004. Les recettes disponibles ont toutefois été incluses dans le budget principal des dépenses.

| Recettes non disponibles (en milliers de \$)          |                          |                          |                               |                  |                       |                               |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 2004-2005   |                          |                          |                               |                  |                       |                               |
| Secteur d'activité                                    | Recettes réelles 2002-03 | Recettes réelles 2003-04 | Budget principal des dépenses | Recettes prévues | Autorisations totales | Recettes réelles (Remarque 1) |
| Apprentissage :                                       |                          |                          |                               |                  |                       |                               |
| Services de formation linguistique                    | 91                       | 73                       |                               |                  |                       |                               |
| discretionnaire                                       |                          |                          |                               |                  |                       |                               |
| Ressourcement :                                       |                          |                          |                               |                  |                       |                               |
| Évaluation, diagnostic et orientation professionnelle |                          |                          |                               |                  |                       | 4 786                         |
| Total des recettes non disponibles                    | 91                       | 73                       |                               |                  |                       | 4 786                         |

Remarque 1 : Les chiffres les plus récents ont été pris en compte. En 2005-2006, la CFP s'est vue accordée l'autorisation de crédit net.



Tableau 6 : Fonds renouvelable

État des résultats (Remarque 1)

| 2004-2005           |                         |                         |                               |                  |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------|
|                     | Données réelles 2002-03 | Données réelles 2003-04 | Budget principal des dépenses | Dépenses prévues |
| (en milliers de \$) | Données réelles 2002-03 | Données réelles 2003-04 | Budget principal des dépenses | Dépenses prévues |
| Réelles             | Autorisées              | Réelles                 | Réelles                       | Réelles          |

|   |        |        |        |  |
|---|--------|--------|--------|--|
| Recettes disponibles                                | 13 273 | 14 301 | 13 995 |  |
| Dépenses  |        |        |        |  |
| Salaires et avantages sociaux                       | 5 278  | 5 756  | 7 034  |  |
| Transport et communications                         | 302    | 298    | 372    |  |
| Information   | 155    | 177    | 301    |  |
| Services professionnels et spéciaux                 | 3 708  | 4 075  | 3 918  |  |
| Location  | 963    | 961    | 1 372  |  |
| Services de réparation et d'entretien               | 69     | 19     |        |  |
| Services publics, fournitures et approvisionnements | 1 589  | 608    | 597    |  |
| Amortissement                                       | 11     | 17     | 50     |  |
| Autres  | 497    | 252    | 264    |  |
| Total des dépenses                                  | 12 572 | 12 163 | 13 908 |  |
| Excédent (Déficit) (Remarque 1)                     | 701    | 2 138  | 87     |  |

État de l'évolution de la situation financière

|  |        |        |        |  |
|--|--------|--------|--------|--|
| Recettes   | 13 273 | 14 301 | 13 995 |  |
| Dépenses   | 12 572 | 12 163 | 13 908 |  |
| Profit ou (perte)  | 701    | 2 138  | 87     |  |
| Ajouter les postes n'exigeant pas l'utilisation de fonds |        |        |        |  |
| Dépréciation/Amortissement                               | 11     | 17     |        |  |
| Provision pour indemnités de cessation d'emploi          | 224    | 31     |        |  |
| Perte sur aliénation d'immobilisations                   |        |        |        |  |
| Variations du fonds de roulement                         | (15)   | (196)  |        |  |
| Activités d'investissement                               |        |        |        |  |
| Acquisition de biens amortissables                       | (112)  |        |        |  |
| Excédent de trésorerie (exigence)                        | 809    | 1 990  |        |  |

Remarque 1 : Le Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel a été abrogé le 1<sup>er</sup> avril 2004 et, en conséquence, seules les données touchant le budget principal des dépenses sont prises en compte pour 2004-2005.

Tableau 3 : Postes votés ou législatifs

| 2004-2005 (en milliers de dollars) |  |  |                  |                       |
|------------------------------------|--|--|------------------|-----------------------|
| Poste voté ou législatif           | Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif                       | Budget principal des dépenses (Remarque 1) | Dépenses prévues | Autorisations totales |
| 100                                | Dépenses de fonctionnement   | 128 351                                    | 79 700           | 83 975                |
| (S)                                | Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés               | 19 145                                     | 12 705           | 11 319                |
| (S)                                | Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel | (87)                                       |                  |                       |
| Total                              |  | 147 409                                    | 92 405           | 95 294                |
|                                    |  |  |                  | 91 867                |

Remarque 1 : À la suite de la mise en œuvre de la LMFP le 1<sup>er</sup> avril 2004, il y a eu transfert des ressources de la CFP à l'AGRHFP et à l'EFPC. De même, le Fonds renouvelable de perfectionnement et de formation du personnel a été abrogé le 1<sup>er</sup> avril 2004. Cependant, celles-ci sont toutes comprises dans les chiffres relatifs au budget principal des dépenses.

Tableau 4 : Coût net pour le ministère

| 2004-2005 (en milliers de dollars)   |         |
|--|---------|
| Total des dépenses réelles   | 91 867  |
| Plus : Services reçus sans frais   |         |
| Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) (Remarque 1)               | 11 743  |
| Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT | 5 103   |
| Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement social Canada                | 128     |
| Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada                  | 613     |
| Moins : Recettes non disponibles (Remarque 2)  | 4 786   |
| Coût net du Ministère – 2004-2005  | 104 668 |

Remarque 1 : Les données fournies par TPSGC concernant le coût des locaux n'ont pas encore été rajustées pour tenir compte des fonctionnaires de la CFP qui ont été mutés à l'EFPC à la suite de la mise en œuvre de la LMFP le 1<sup>er</sup> avril 2004. On a toutefois tenu compte des fonctionnaires qui ont été mutés à l'AGRHFP depuis lors.

Remarque 2 : Comprend les services d'évaluation, de diagnostic et d'orientation professionnelle.

Tableau 5 : Passif éventuel

| (en milliers de dollars)                         |              |
|--|--------------|
| 31 mars 2004                                     | 31 mars 2005 |
| Réclamations et causes en instance et imminentes | 520          |
| Total  | 520          |

Tableau 2 : Utilisation des ressources par secteur d'activités

| 2004-2005  |                |                                     |                              |                                     |
|--|----------------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| Budgetaire   |                |                                     |                              |                                     |
| (en milliers de dollars)                                 | Fonctionnement | Total : Dépenses budgétaires brutes | Moins : Recettes disponibles | Total : Dépenses budgétaires nettes |
| <b>Ressourcement</b>                                     |                |                                     |                              |                                     |
| Budget principal des dépenses                            | 71 644         | 71 644                              |                              | 71 644                              |
| Dépenses prévues   | 50 653         | 50 653                              |                              | 50 653                              |
| Autorisations totales                                    | 51 237         | 51 237                              |                              | 51 237                              |
| Dépenses réelles   | 44 911         | 44 911                              |                              | 44 911                              |
| <b>Apprentissage (Remarque 1)</b>                        |                |                                     |                              |                                     |
| Budget principal des dépenses                            | 45 683         | 45 683                              | 13 995                       | 31 688                              |
| <b>Recours</b>   |                |                                     |                              |                                     |
| Budget principal des dépenses                            | 6 660          | 6 660                               |                              | 6 660                               |
| Dépenses prévues   | 7 104          | 7 104                               |                              | 7 104                               |
| Autorisations totales                                    | 6 927          | 6 927                               |                              | 6 927                               |
| Dépenses réelles   | 5 913          | 5 913                               |                              | 5 913                               |
| <b>Surveillance et relations externes</b>                |                |                                     |                              |                                     |
| Budget principal des dépenses                            | 14 138         | 14 138                              |                              | 14 138                              |
| Dépenses prévues   | 12 946         | 12 946                              |                              | 12 946                              |
| Autorisations totales                                    | 15 382         | 15 382                              |                              | 15 382                              |
| Dépenses réelles   | 16 575         | 16 575                              |                              | 16 575                              |
| <b>Services ministériels</b>                             |                |                                     |                              |                                     |
| Budget principal des dépenses                            | 23 279         | 23 279                              |                              | 23 279                              |
| Dépenses prévues   | 21 702         | 21 702                              |                              | 21 702                              |
| Autorisations totales                                    | 21 748         | 21 748                              |                              | 21 748                              |
| Dépenses réelles   | 24 468         | 24 468                              |                              | 24 468                              |
| <b>Total</b>   |                |                                     |                              |                                     |
| Budget principal des dépenses                            | 161 404        | 161 404                             | 13 995                       | 147 409                             |
| Dépenses prévues   | 92 405         | 92 405                              |                              | 92 405                              |
| Autorisations totales                                    | 95 294         | 95 294                              |                              | 95 294                              |
| Dépenses réelles   | 91 867         | 91 867                              |                              | 91 867                              |
| <b>Autres recettes et dépenses</b>                       |                |                                     |                              |                                     |
| <b>Recettes non disponibles (Remarque 2)</b>             |                |                                     |                              |                                     |
| Dépenses réelles   |                |                                     |                              | 4 786                               |
| <b>Coût des services fournis par d'autres ministères</b> |                |                                     |                              |                                     |
| Budget principal des dépenses                            | 13 383         |                                     |                              | 13 383                              |
| Dépenses prévues   | 13 383         |                                     |                              | 13 383                              |
| Autorisations totales                                    | 13 383         |                                     |                              | 13 383                              |
| Dépenses réelles (Remarque 3)                            | 17 587         |                                     |                              | 17 587                              |
| <b>Coût net du Programme</b>                             |                |                                     |                              |                                     |
| Budget principal des dépenses                            | 160 792        |                                     |                              | 160 792                             |
| Dépenses prévues   | 105 788        |                                     |                              | 105 788                             |
| Autorisations totales                                    | 108 677        |                                     |                              | 108 677                             |
| Dépenses réelles   | 104 668        |                                     |                              | 104 668                             |

Remarque 1 : À la suite de la mise en œuvre de la LMFP le 1<sup>er</sup> avril 2004, il y a eu transfert des ressources de la CFP à l'AGRHHFPC et à l'EFPC. De même, le Fonds renouvelable de perfectionnement et de formation du personnel a été abrogé le 1<sup>er</sup> avril 2004. Cependant, celles-ci sont toutes comprises dans les chiffres relatifs au budget principal des dépenses.

Remarque 2 : Comprend les services d'évaluation, de diagnostic et d'orientation professionnelle.

Remarque 3 : Les données fournies par TPSCC concernant le coût des locaux pour l'exercice 2004-2005 n'ont pas encore été rajustées pour tenir compte des fonctionnaires de la CFP mutés à l'EFPC, par suite de la mise en œuvre de la LMFP le 1<sup>er</sup> avril 2004. On a toutefois tenu compte des fonctionnaires qui ont depuis lors été mutés à l'AGRHHFPC. Les chiffres moins élevés dans les autres exercices sont imputables au calcul, par la CFP, des coûts des locaux en prenant en compte les fonctionnaires mutés.



Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des équivalents temps plein

| (en milliers de dollars)                                   |         | Dépenses réelles 2002-2003 | Dépenses réelles 2003-2004 | Budget principal des dépenses | Dépenses prévues | Autorisations totales | Dépenses réelles |
|--|---------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|------------------|-----------------------|------------------|
| 2004-2005 (Remarque 2)                                     |         |                            |                            |                               |                  |                       |                  |
| Ressourcement  | 71 616  | 65 038                     | 71 644                     | 50 653                        | 51 237           | 44 911                |                  |
| Apprentissage (dont les recettes disponibles) (Remarque 1) | 25 413  | 27 308                     | 31 688                     |                               |                  |                       |                  |
| Recours  | 6 679   | 6 745                      | 6 660                      | 7 104                         | 6 927            | 5 913                 |                  |
| Surveillance et relations externes                         | 14 607  | 14 796                     | 14 138                     | 12 946                        | 15 382           | 16 575                |                  |
| Services ministériels                                      | 27 537  | 26 257                     | 23 279                     | 21 702                        | 21 748           | 24 468                |                  |
| Total  | 145 852 | 140 144                    | 147 409                    | 92 405                        | 95 294           | 91 867                |                  |
| Moins :<br>Recettes non disponibles                        | 91      | 73                         |                            |                               |                  | 4 786                 |                  |
| Plus : Coût des services reçus sans frais (Remarque 3)     | 20 927  | 22 171                     | 13 383                     | 13 383                        | 13 383           | 17 587                |                  |
| Coût net du ministère                                      | 166 688 | 162 242                    | 160 792                    | 105 788                       | 108 677          | 104 668               |                  |
| Équivalents temps plein                                    | 1 490   | 1 495                      | 1 380                      | 920                           | 942              | 942                   |                  |

Remarque 1 : Les données réelles relatives au Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel pour 2002-2003 et

Remarque 2 : À la suite de la mise en œuvre de la LMFP le 1<sup>er</sup> avril 2004, il y a eu transfert des ressources de la CFP à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFP) et à l'École de la fonction publique du Canada (EFPC). Le Fonds renouvelable de perfectionnement et de formation du personnel a été abrogé le 1<sup>er</sup> avril 2004. Cependant, toutes ces ressources sont incluses dans les données relatives au budget principal des dépenses. Celles-ci représentent également les nouvelles données touchant les services d'évaluation, de diagnostic et d'orientation professionnelle.

Remarque 3 : Les données fournies par TPSGC concernant le coût des locaux n'ont pas encore été rajustées au regard des fonctionnaires de la CFP mutés à l'EFPC, à la suite de la mise en œuvre de la LMFP le 1<sup>er</sup> avril 2004, mais on a tenu compte des fonctionnaires qui, depuis lors, ont été mutés à l'AGRHFP. Les chiffres moins élevés dans les autres exercices sont imputables au calcul, par la CFP, des coûts des locaux en prenant en compte les fonctionnaires mutés.



**Concordance entre les secteurs d'activité du RPP 2004-2005 et l'architecture des activités de programmes de la CFP**

| Secteur d'activité  |   | Activité de programme |        | Principaux ajustements entre le Budget principal des dépenses et les dépenses prévues (Remarque 4) |        |
|---|---|-----------------------|--------|--|--------|
| Données financières correspondantes:  |   |                       |        |  |        |
|   | Ressourcement   |                       |        |  |        |
|   | Budget principal des dépenses   | 71 644                | 50 653 | 51 237   | 44 911 |
|   | Dépenses prévues  |                       |        |  |        |
|   | Autorisations totales   |                       |        |  |        |
|   | Dépenses réelles  |                       |        |  |        |
| Apprentissage   | Budget principal des dépenses   | 31 688                |        |  |        |
|   | (Remarque 4)  |                       |        |  |        |
|   | Dépenses prévues  |                       |        |  |        |
|   | Autorisations totales   |                       |        |  |        |
|   | Dépenses réelles  |                       |        |  |        |
| Recours   | Budget principal des dépenses   | 6 660                 | 7 104  | 6 927  | 5 913  |
|   | Dépenses prévues  |                       |        |  |        |
|   | Autorisations totales   |                       |        |  |        |
|   | Dépenses réelles  |                       |        |  |        |
| Surveillance et relations externes  | Budget principal des dépenses   | 14 138                | 12 946 | 15 382   | 16 575 |
|   | Dépenses prévues  |                       |        |  |        |
|   | Autorisations totales   |                       |        |  |        |
|   | Dépenses réelles  |                       |        |  |        |
| Services ministériels   | Budget principal des dépenses   | 23 279                | 21 702 | 21 748   | 24 468 |
|   | Dépenses prévues  |                       |        |  |        |
|   | Autorisations totales   |                       |        |  |        |
|   | Dépenses réelles  |                       |        |  |        |
| TOTAL   | Budget principal des dépenses   | 147 409               | 92 405 | 95 294   | 91 867 |
|   | (Remarque 1)  |                       |        |  |        |
|   | Dépenses prévues  |                       |        |  |        |
|   | Autorisations totales   |                       |        |  |        |
|   | Dépenses réelles  |                       |        |  |        |
| Remarque 1 : Les données relatives au budget principal des dépenses et aux autorisations totales sont uniquement disponibles pour les secteurs d'activité.  | Remarque 2 : Les dépenses prévues sont présentées selon les secteurs d'activité et comme total pour chaque activité de programme. |                       |        |  |        |
|   | Remarque 3 : Les données relatives aux dépenses réelles sont ventilées par secteur d'activité et activité de programme.           |                       |        |  |        |
| Remarque 4 : À la suite de la mise en œuvre de la LMFP le 1 <sup>er</sup> avril 2004, il y a eu transfert des ressources de la CFP à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHPC) et à l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), à noter cependant qu'elles font toujours partie des données touchant le budget principal des dépenses. Le Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel (FRFPF) a été abrogé le 1 <sup>er</sup> avril 2004. Tous ces changements ont été inscrits au titre de rajustements dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005. |   |                       |        |  |        |

|                         |                         |  |  |   |  |   |                   |                                       |                                       |  |   |
|-------------------------|-------------------------|--|--|---|--|---|-------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--|---|
| Services à la clientèle | Services de recrutement | Aider les ministères à considérer diverses options de prestation de services de ressourcement qui répondent de façon efficace et efficiente à leurs besoins de dotation. | Aider les ministères à élaborer, en matière de règlement des plaintes de dotation, une approche moderne, efficace et fondée sur les valeurs. | Intégrité des nominations et neutralité politique | Processus d'enquête, de demandes de renseignements et de règlement informel des conflits | Intégrité des nominations et neutralité politique | Décisions d'appel | Services de recrutement et évaluation | Services de recrutement et évaluation | Services ministériels (présentée à la section IV du RMR) | <p>3. Mise en place d'une structure moderne de gouvernance pour la Commission et d'une nouvelle structure organisationnelle pour la CFP permettant de s'acquitter des obligations prévues dans la nouvelle LEFP.</p> <p>2. Mise en œuvre d'une vision moderne de prestation de services selon laquelle les options retenues sont celles qui répondent le mieux aux besoins de la fonction publique.</p> |
|                         |                         |  |  |   |  |   |                   |                                       |                                       |  |   |
|                         |                         |  |  |   |  |   |                   |                                       |                                       |  |   |
|                         |                         |  |  |   |  |   |                   |                                       |                                       |  |   |

Concordance entre les priorités du RPP pour 2004-2005 et l'architecture des activités de programmes de la CFP

| Concordance avec l'AAP  |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| Programmes et services  | Activité de programme                             | Engagements du RPP 2004-2005   | Priorités RPP 2004-2005  |   |
| Politiques, règlements, lignes directrices, décrets d'exclusion et décrets en conseil | Intégrité des nominations et neutralité politique | Elaborer un cadre de politique souple et habilitant pour aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées en matière de nomination.   | 1. Mise en œuvre complète des responsabilités qui incombent à la CFP en vertu de la nouvelle LEFP (établissement d'une politique sur les nominations et protection de l'intégrité du processus de nomination). | Elaborer un cadre de politique souple et habilitant pour aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées en matière de nomination.  |
| Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation   |   | Déléguer plus de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et aux administratrices générales, et les inciter à subdéléguer ces pouvoirs à l'échelon le plus bas possible de leur organisation.   |  | Déléguer plus de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et des administratrices générales à l'endroit de la Commission, nous permettant ainsi de mieux nous acquitter de notre obligation de rendre compte au Parlement. |
| Vérifications et études   |   | Renforcer l'approche en matière de surveillance; pour ce faire, utiliser davantage et plus efficacement les vérifications afin d'accroître la responsabilisation des administrateurs généraux et des administratrices générales à l'endroit de la Commission, nous permettant ainsi de mieux nous acquitter de notre obligation de rendre compte au Parlement. |  | Instaurer un nouveau régime visant les activités politiques qui établit un équilibre entre les droits des fonctionnaires et la nécessité de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique.                             |
| Politiques, règlements, lignes directrices, décrets d'exclusion et décrets en conseil |   | Pendant la période de transition vers la nouvelle LEFP, gérer conformément à la LEFP actuelle les responsabilités essentielles en matière de surveillance et de nomination sans délégation.  |  | Pendant la période de transition vers la nouvelle LEFP, gérer conformément à la LEFP actuelle les responsabilités essentielles en matière de surveillance et de nomination sans délégation.   |
| Pouvoirs non délégués   |   |  |  |   |

**La vice-présidente principale, Politiques**, élabore les cadres de politiques stratégiques de la Commission et en fait la promotion; il élabore, favorise et contrôle la mise en œuvre des lignes directrices, des normes et des critères en matière de nomination et est responsable de faire progresser l'équité en matière d'emploi et la dualité linguistique lorsqu'il s'agit de la dotation et du recrutement dans toute la fonction publique. Il élabore et met en œuvre le cadre stratégique et réglementaire de la Commission pour la dotation et les activités politiques des fonctionnaires; il négocie, contrôle et évalue l'exercice des pouvoirs qui sont délégués aux administrateurs généraux et aux administratrices générales. Il exerce le pouvoir délégué d'approuver les nominations pour lesquelles les pouvoirs ne sont pas délégués; il assure l'exercice des pouvoirs qui ne sont pas délégués.

**La vice-présidente, Vérification**, élabore et met en œuvre une fonction de vérification indépendante à l'échelle de la fonction publique afin d'évaluer l'application du principe du mérite et des valeurs de dotation et de protéger l'intérêt du public; elle recommande des mesures correctives pour combler les lacunes particulières et systémiques que les vérifications ont permis de déceler.

**La vice-présidente, Enquêtes**, dirige les enquêtes et administre le processus d'appel relatif aux manquements présumés à l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, afin de protéger l'intérêt du public et de favoriser la mise en application du principe du mérite, de la justice, de l'équité et de la transparence; elle veille à l'indépendance des comités d'appel et d'enquête appelés à guider les actions de la Commission; elle promeut l'utilisation des modes alternatifs de résolution des conflits dans le cas des recours.

**Le vice-président, Services**, élabore, met en œuvre et fournit des systèmes, des programmes, des services et des produits de recrutement et d'évaluation pour toute la fonction publique; il élabore et met en œuvre des stratégies, des politiques et des structures visant à appuyer le nouvel organisme de services de la CFP.

**La vice-présidente, Gestion ministérielle**, élabore et contrôle les cadres et les politiques de gestion ministérielle liés à la fonction du Cadre de gestion et de responsabilisation, aux finances, à la gestion des ressources humaines, à la technologie de l'information, aux communications et à d'autres services administratifs et de soutien; elle fournit des services et des systèmes centraux à l'appui de tous les programmes de la CFP, y compris au Bureau de la présidente et des commissaires. En outre, elle formule et met en œuvre, à l'intention de la Commission, des politiques, des plans, des lignes directrices, des normes, des processus et des procédures visant à appuyer le processus décisionnel.

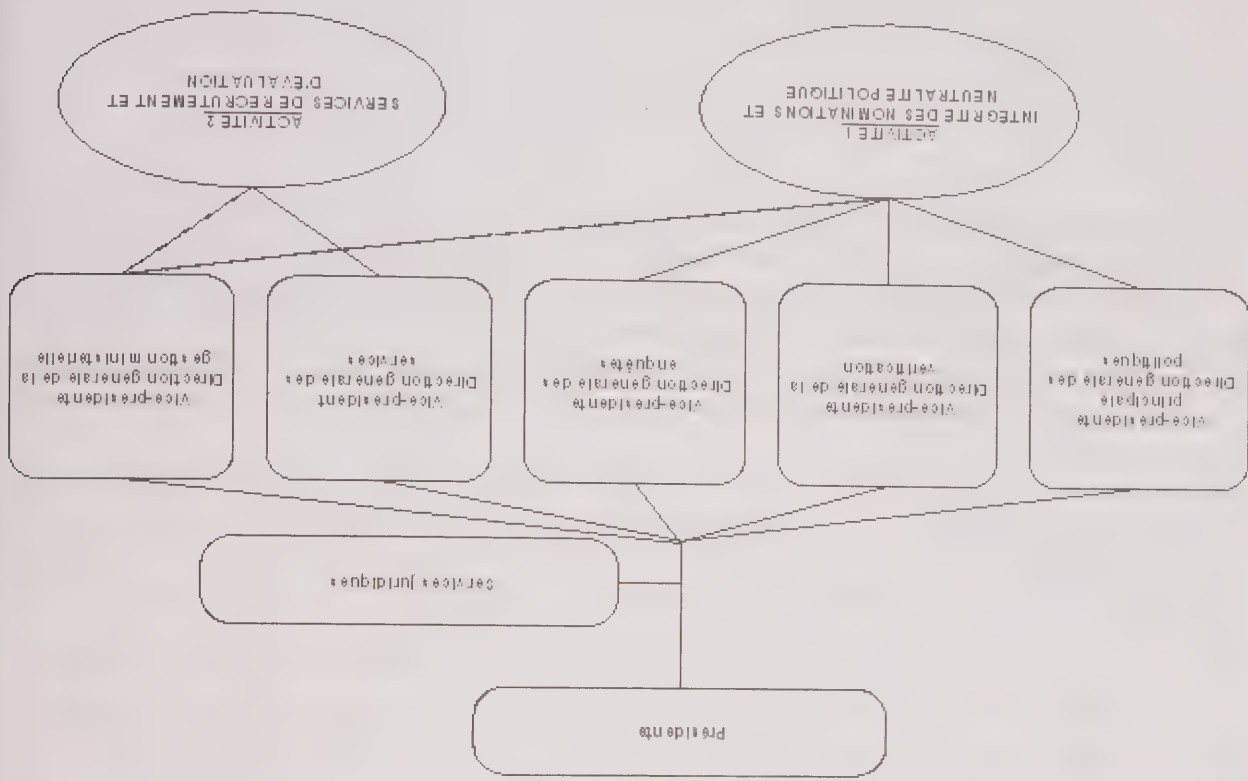


## Section III – Renseignements Supplémentaires

### Structure organisationnelle et responsabilisation

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) est un organisme indépendant qui rend compte au Parlement de toute question relevant de sa compétence. La Commission est composée d'une présidente ou d'un président et d'au moins deux commissaires à temps partiel nommés pour une période maximale de sept ans. La présidente ou le président est nommé sous le grand sceau, et les commissaires sont nommés par le gouverneur en conseil. La présidence est actuellement occupée par Maria Barrados. Manon Vennat et David Zussman sont les deux commissaires à temps partiel. La présidente fait office de première dirigeante et rend compte à la Commission en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Elle doit également rendre compte au ministre ou à la ministre de Patrimoine canadien au regard de certaines fonctions et responsabilités en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

En tout, cinq directions générales, chacune chapeautée par un vice-président ou une vice-présidente, appuient la présidente dans son rôle de première dirigeante et contribuent à la réalisation des résultats stratégiques de la CFP dans le cadre de deux activités de programme : *Intégrité et neutralité politique*, d'une part, et *Services de recrutement et d'évaluation*, d'autre part. L'organigramme présenté ci-dessous décrit la structure de la CFP et la responsabilisation en son sein.



Une stratégie à court terme est actuellement en élaboration dans le cadre du projet de modernisation de la fonction publique; cette stratégie permettra la mise en œuvre progressive d'une zone nationale de sélection (c.-à-d. accès aux offres d'emploi fédérales à tous les Canadiens et Canadiennes qualifiés de part et d'autre du Canada). Nous sommes actuellement à examiner les façons d'accroître l'utilisation d'une zone nationale de sélection et, pour ce faire, nous axons tout d'abord nos efforts sur les postes d'agent et d'agent ouverts au public dans la région de la capitale nationale; cette démarche doit coïncider, dans la mesure du possible, avec l'entrée en vigueur de la nouvelle LBFP. Dans ce cadre, nous examinerons les différents assouplissements en matière de dotation dont les gestionnaires délégués bénéficieraient en vertu de la nouvelle loi. Nous prendrons également en considération la disponibilité des améliorations technologiques, par exemple les outils de présélection électroniques, pour gérer les importants volumes de demandes prévus. Ces outils ont été vérifiés et éprouvés par le biais de projets pilotes menés dans plusieurs de nos bureaux régionaux.

#### Ressourcement électronique

En 2002, la CFP a élaboré et mis à l'essai un prototype technologique, le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), auquel les Canadiens et les Canadiennes ont un accès en direct et qui permet de présélectionner électroniquement un nombre important de demandes. Le prototype a répondu aux attentes. Au cours de 2004-2005, deux régions de la CFP ont fait appel au SRFP dans 62 % de leurs processus d'embauche externes (29 % des processus à l'échelle nationale). L'utilisation de l'outil pour présélectionner par voie électronique les facteurs au titre de l'expérience ont donné lieu à une diminution de 77 % du nombre des demandes devant être présélectionnées manuellement. Sur une base provisoire, le SRFP facilitera la mise en œuvre par étapes, d'une zone nationale de sélection. Cet outil de recrutement sera accessible aux ministères et les aidera à gérer les pouvoirs de recrutement qui leur sont délégués.

Parallèlement, on tente de trouver une solution unique en matière de ressourcement électronique à long terme, à l'échelle de la fonction publique, qui comprendra le recrutement et la dotation. Ce système facilitera la gestion de tout le processus de ressourcement, dont une capacité optimale du volume.

Des fonds de 3,5 millions de dollars ont été attribués au projet de développement de cette approche à long terme en 2004-2005. En raison des changements apportés aux priorités, les retards qui sont survenus ont donné lieu à une sous-utilisation des fonds, estimée à plus de deux millions de dollars; de cette somme, un million de dollars a été reporté à l'exercice 2005-2006. Les travaux visant à obtenir l'approbation, à long terme, d'une solution sur le ressourcement électronique à l'échelle du gouvernement seront entrepris en 2005-2006.

## Services à la clientèle (systèmes de ressourcement électronique, systèmes d'évaluation et politiques opérationnelles)

**Engagement du RPP :** Aider les ministères à considérer diverses options de prestation de services de ressourcement qui répondent de façon efficace et efficiente à leurs besoins de dotation. Les fonds reçus dans le cadre du Plan d'action en matière de recrutement sont essentiels pour permettre au gouvernement fédéral de moderniser le recrutement et de concurrencer les principaux recruteurs canadiens, et ainsi attirer des candidates et candidats qualifiés de manière efficace et efficiente.

En 2004-2005, parmi les exemples d'améliorations apportées aux systèmes de recrutement en vue d'appuyer les efforts de modernisation, on trouve les changements à la campagne de recrutement postsecondaire en vue de laisser une plus grande marge de manœuvre aux ministères dans l'affichage des offres d'emploi, et la création du répertoire en sciences et technologie en vue de répondre aux besoins en ressourcement des ministères pour des postes de débutant en sciences biologiques, en chimie, en sciences physiques et soutien technique. En 2004-2005 également, on a mis sur pied le Programme de recrutement de leaders en politiques et le Programme de stages de recherche pour répondre aux besoins particuliers des ministères clients; ces deux programmes ont été louangés à la fois par les gestionnaires d'embauche et les participants et participantes aux programmes.

En outre, le système d'enregistrement aux tests électroniques a subi certaines modifications afin de s'assurer que seuls les candidats et candidates ayant présenté leurs demandes et satisfaisant à toutes les exigences de présélection du poste peuvent s'inscrire aux tests respectifs. Il y a eu des améliorations très nettes tant à la CFP que dans les ministères concernant l'administration et la correction des tests, de même que la réduction du temps de présentation des dossiers de candidature aux ministères.

Afin d'aider les ministères à développer leur capacité en prévision de la délégation des pleins pouvoirs de dotation en décembre 2005, la Direction générale des services invite sa clientèle à collaborer et à conclure des partenariats avec la CFP de façon à tirer parti de possibilités diverses, par exemple l'utilisation de bassins de candidates et candidats partiellement ou entièrement évalués, et ainsi simplifier et accélérer les processus de dotation et de recrutement. Des initiatives de collaboration sont en cours pour le personnel de soutien administratif dans les régions et pour certaines collectivités fonctionnelles telles que les économistes et les scientifiques, dans la région de la capitale nationale.



cours de l'année selon lesquelles le taux de réussite au test d'interaction orale en français diminue, et à la perception voulant que le test soit plus difficile. L'information destinée aux candidats et candidates a été normalisée et enrichie, et l'on a prévu une plus grande marge de manœuvre dans la période de mise en train au début du test.

Le CPP a mis au point des instruments sur mesure en fonction de plusieurs clients fédéraux, dont l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, l'Agence du revenu du Canada et la Garde côtière canadienne.

Le nombre de demandes d'information et d'expertise en évaluation relatives aux programmes internes de perfectionnement est demeuré élevé au cours de l'année sur lequel porte le rapport. Le volume de demandes de consultation générale a augmenté de 6,7 %. Quant aux demandes de renseignements concernant les aménagements spéciaux pour les personnes handicapées, elles ont représenté 26,3 % des consultations en matière d'évaluation, ce qui est considérablement plus élevé qu'au cours de l'année précédente. Ainsi donc, la CFP a investi dans des supports de substitution touchant plusieurs grilles d'évaluation.

Au cours des deux dernières années, le CPP s'est penché sur la viabilité et les avantages possibles des tests par voie électronique. Selon les résultats découlant des échanges de groupes de discussion, à peu près 50 % des candidats et des candidates préférèrent le test papier-crayon au test électronique. Par ailleurs, de nombreux ministères n'ont pas les installations nécessaires pour faire passer des tests électroniques. S'il était appliqué correctement, ce type de test permettrait de réaliser des économies et d'accorder une certaine souplesse dans la prestation des services. Une analyse portant sur la mise en œuvre progressive et stratégique de ce type de test sera effectuée en 2005-2006.

Au cours de 2004-2005, on a examiné le pouvoir du CPP en matière de recouvrement de services ainsi que son mandat visant à servir certains clients. Les conclusions de l'examen sont les suivantes : le CPP fournira des instruments d'évaluation et de counseling ainsi que des services connexes, uniquement aux organisations qui sont régies par la LEFP. De plus, la CFP a préparé une présentation au Conseil du Trésor afin d'obtenir le pouvoir de dépenser les recettes par une modification à son libellé de crédits ainsi qu'une autorisation d'appliquer la méthode du crédit net. Ce pouvoir a été obtenu au début de 2005-2006.



Canadiennes de toutes les régions du pays et de l'étranger. Le nombre de nominations paraîtra dans le RMR de l'an prochain.

#### Recrutement de candidates et de candidats bilingues

Au cours de l'exercice 2004-2005, la CFP a informé les intervenants internes et externes au sujet de l'accessibilité à des outils tels que le DVD expliquant les exigences en matière de langue seconde dans la fonction publique, ainsi qu'au sujet d'une analyse démographique portant sur les Canadiennes et les Canadiens bilingues.

Divers liens menant à l'information sur tous les aspects des exigences en matière de langue seconde et les outils d'aide ont été regroupés dans un seul site Web ([http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/ol/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/ol/index_f.htm)), afin d'offrir un « guichet unique » où les internautes peuvent en apprendre davantage sur des domaines biens précis tels que l'évaluation, la formation, les lignes directrices et la législation. En 2004-2005, il y a eu 151 exposés devant différents publics, notamment :

- les établissements offrant des programmes d'immersion ou de formation en langue seconde; les groupes d'intérêt comme les associations qui représentent les collectivités de langue officielle en situation minoritaire;
- le grand public qui veut en savoir plus sur le recrutement touchant les emplois bilingues de la fonction publique;
- les fonctionnaires qui suivent ou sont à la veille de suivre une formation linguistique; les spécialistes en ressources humaines et les gestionnaires d'embauche au sein du gouvernement fédéral.

#### **Services d'évaluation (outils, instruments et produits d'évaluation)**

**Engagement du RPP :** Gérer et fournir les services d'évaluation essentiels pendant la période de transition vers la nouvelle structure organisationnelle de la CFP.

#### **Réalisation de l'engagement – Situation**

Au cours de 2004-2005, le Centre de psychologie du personnel (CPP) a effectué plus de 112 000 évaluations pour les ministères et organismes. Toutefois, par rapport à 2004, cela représente une diminution de 12,9 % qui serait attribuable à une chute importante du nombre de tests liés au recrutement postsecondaire, lequel excluait, cette année, l'embauche de personnel pour le Service extérieur.

Les chiffres globaux présentés recouvrent l'administration de plus de 60 000 tests aux fins de l'évaluation de langue seconde, dont 20 610 tests de lecture, 23 347 tests d'écriture et 20 291 tests d'interaction orale, ce qui est légèrement supérieur à l'année précédente. Malgré ce volume plus élevé, il a été possible, au cours de l'exercice 2004-2005, d'éliminer le travail en attente quant aux tests d'interaction orale en français.

Des efforts considérables ont été déployés pour moderniser les instruments et les procédures touchant l'évaluation de langue seconde de la CFP, en réponse aux préoccupations soulevées au

## Services de recrutement (emplois annoncés, demandes traitées, candidates et candidats présélectionnés et présentations faites)

**Engagement du RPP :** Gérer et fournir les services de recrutement essentiels pendant la période de transition vers la nouvelle structure organisationnelle de la CFP.

### Réalisation de l'engagement – Situation Recrutement général

La portée de la responsabilité de la CFP touche une population de 1 70 908 personnes, ce qui représente 47 % de la fonction publique dans son ensemble. Divers services de recrutement et quelques activités d'évaluation sont offerts dans les 16 bureaux de secteur et bureaux régionaux du Canada.

Au cours de l'exercice 2004-2005, on a enregistré 34 844 nouvelles embauches dans l'ensemble du pays. De ce nombre, 3 400 nominations étaient rattachées à un emploi de durée indéterminée, 8 447, à un emploi de durée déterminée, 13 288, à un emploi temporaire et 9 709, à un emploi pour étudiant.

### Programmes et initiatives de recrutement

La CFP gère actuellement cinq programmes ministériels de recrutement, qu'on peut répartir en deux catégories. Les programmes de recrutement d'étudiants et d'étudiantes comprennent le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat et le Programme de stages de recherche. Les programmes visant les diplômés universitaires comprennent le Programme de recrutement de leaders en politiques.

Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant continue d'être fort populaire auprès des ministères et des organismes. Au cours de 2004-2005, 6 556 étudiants et étudiantes ont été embauchés grâce au Programme, comparativement à 6 460 en 2003-2004.

En dépit des efforts permanents pour stimuler son utilisation par les ministères et les organismes, le Programme de recrutement post-secondaire demeure sous-utilisé. Au cours de 2004-2005, 7 224 étudiantes et étudiants diplômés ont posé leur candidature pour 14 domaines de carrière. Plus de 7 000 candidates et candidats ont été présentés, mais on n'en a embauché que 446. Le nombre de candidatures est moindre en raison d'un recours plus important à la présélection en ligne et de l'absence de recrutement d'agents et d'agentes des services extérieurs cette année.

De nouveaux partenariats conclus avec les ministères et organismes ont mené à la mise en place d'initiatives de recrutement adaptées à des collectivités particulières. Par exemple, le Programme de recrutement de leaders en politiques, mis en place en janvier 2005, vise à améliorer la capacité d'analyse et d'élaboration des politiques en ciblant des candidats et des candidates exceptionnels qui n'auraient peut-être pas envisagé la fonction publique comme choix de carrière. Au cours de l'exercice 2004-2005, 903 demandes ont été acheminées au Programme par des Canadiens et des

Sondage sur le Test d'interaction orale du Centre de psychologie

du personnel (CPP)

Le CPP a lancé plusieurs initiatives en vue d'améliorer l'administration des tests visant à évaluer la connaissance de la langue seconde au cours de 2004-2005, particulièrement en ce qui a trait au Test d'interaction orale (test d'OI). Les 1 700 candidats et candidates qui ont répondu au sondage sur le test d'interaction orale se sont montrés fort réceptifs par rapport aux initiatives lancées à cet égard. Selon les résultats du sondage, 95 % des personnes sondées ont convenu que le processus relatif au test d'interaction orale était très professionnel et efficace. Environ les deux tiers des personnes interrogées considéraient leur expérience plus positive que lors des tests précédents.



diversité et la profondeur de l'expérience. D'après les commentaires reçus des personnes qui ont répondu au sondage, le SRFP doit continuer à faire l'objet d'améliorations sur le plan des instructions aux candidats et aux candidates et de la clarification des énoncés au sujet de l'expérience exigée.

Les candidats et les candidates devaient comparer ce processus aux processus du secteur privé auxquels ils avaient participé :

- 91,6 % ont déclaré que le format électronique et les questions relatives à l'expérience étaient comparables, passablement meilleurs ou supérieurs à ceux du secteur privé.

La clientèle est satisfaite des produits et des services de recrutement et d'évaluation.

Indicateur de rendement :

Pourcentage de ministères

clients qui, dans l'ensemble,

sont satisfaits ou très satisfaits des services de recrutement et d'évaluation.

Objectif : 85 %

Fréquence des rapports :

Tous les ans.

### Sondage sur la satisfaction de la clientèle concernant le recrutement

La CFP est déterminée à atteindre l'excellence sur le plan des services offerts. En 2004-2005, nous avons élaboré des normes de service ainsi que des objectifs de rendement pour répondre aux exigences de la clientèle.

Un questionnaire de sondage pilote sur la satisfaction de la clientèle au regard du service de recrutement et de présentation a été élaboré afin d'examiner la rapidité, l'accessibilité du service, les connaissances du personnel, le souci du service à la clientèle, les résultats du processus par rapport au nombre et à la qualité des candidats et des candidates, et d'effectuer une évaluation globale du service. Le questionnaire de sondage sera peaufiné et mis en application en 2005-2006.

### Sondage sur le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)

À la suite d'un sondage effectué en février 2005, 404 personnes rattachées à 28 ministères répartis dans les régions et la RCN ont formulé des commentaires à l'égard du PFETE :

- 62,6 % des gestionnaires étaient satisfaits du laps de temps nécessaire pour embaucher un étudiant ou une étudiante;
- 69,0 % ont déclaré que le processus d'embauche d'étudiants et d'étudiantes n'était pas difficile;
- tant les candidats, les candidates que les ministères ont souligné le besoin d'améliorer le formulaire du PFETE afin d'offrir une plus grande souplesse dans la sélection des lieux de travail. Un formulaire amélioré est d'ailleurs prévu en 2005-2006. Les gestionnaires d'embauche auront une plus grande marge de manœuvre quant au nombre de présentations de candidature qu'ils reçoivent pour un poste donné.



## Deuxième activité de programme : Services de recrutement et d'évaluation

### Description de l'activité de programme

Les Services de recrutement et d'évaluation élaborent et mettent à jour les systèmes de recrutement qui font le lien entre les Canadiens, les Canadiennes et les fonctionnaires à la recherche de possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale et les ministères et organismes responsables de l'embauche; fournissent des services d'évaluation et de counseling; ainsi que des produits à utiliser pour le recrutement, la sélection et le perfectionnement dans toute la fonction publique fédérale; offrent des services, des programmes et des produits de recrutement aux ministères et organismes, aux Canadiens et Canadiennes, et aux fonctionnaires grâce à des unités de service à la clientèle situées partout au Canada.

Deuxième activité de programme – Services de recrutement et d'évaluation – appuie la deuxième priorité: Mise en œuvre d'une vision moderne de prestation de services selon laquelle les options retenues sont celles qui répondent le mieux aux besoins de la fonction publique.

*La Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) entrera en vigueur en décembre 2005. Entre-temps, la CFP continue d'assurer la prestation des services en vertu de l'actuelle LEFP tout en se préparant à l'application de la nouvelle loi. Afin de s'assurer que la présente activité de programme est sur la bonne voie, on a fixé des résultats attendus et des indicateurs de rendement, lesquels sont présentés ci-après. Les renseignements sur le rendement connexes aux indicateurs sont également précisés, de même que les réalisations de la CFP au regard de ses programmes et services principaux et des engagements du RPP pour 2004-2005.

### Résultats attendus et Indicateurs de rendement

|   |  |
|---|--|
| Services et produits de recrutement et d'évaluation qui répondent aux besoins opérationnels de la clientèle et sont conformes aux politiques de dotation de la CFP. | <b>Indicateur de rendement :</b> Constatations de l'étude. |
| Objetif : Constatations satisfaisantes découlant de l'étude.  | <b>Fréquence des rapports :</b> Cycle de trois ans.        |

### Renseignements sur le rendement

**Sondage en direct auprès des candidats et des candidates – Journal du SRFP**

Dans le cadre du contrôle quantitatif et qualitatif effectué par le Centre de psychologie du personnel (CPP) portant sur l'efficacité du nouvel outil de présélection électronique, le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), un sondage a été effectué, en direct, auprès des candidats et des candidates, dans lequel on demandait à ces derniers de commenter l'outil et le processus. Plus de 11 000 personnes ont répondu au sondage en août 2004. D'après les données obtenues, 72 % des personnes interrogées présentaient leur demande depuis leur résidence, ce qui laisse croire que l'accès est facile. La nouvelle méthode de demande en direct et les qualités de la fonctionnalité de la présélection électronique ont reçu une réaction positive :

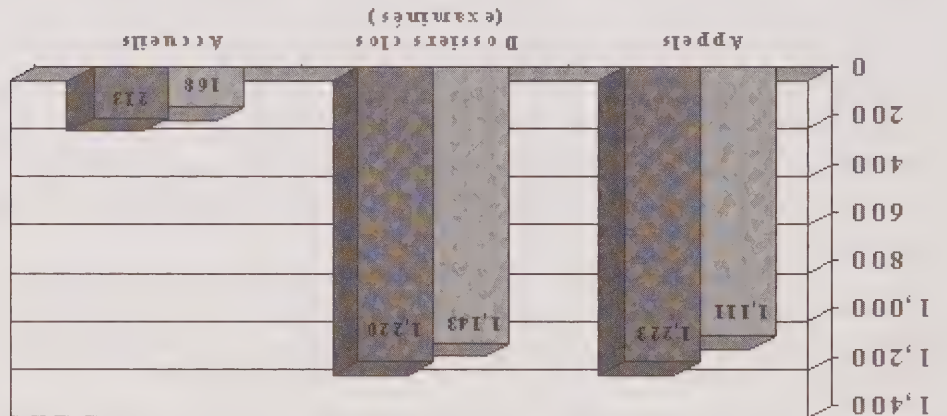
- 67 % ont été très positifs et ont été jugés importants; la présélection électronique, les instructions, la protection de la vie privée et la justice pour tous, incluant les groupes d'équité en emploi; les types d'expérience; la grille de cotation pour la

## Décisions d'appel

**Engagement du RPP** : Gérer et fournir les services d'appel essentiels pendant la période de transition vers la nouvelle structure organisationnelle de la CFP.

### Réalisation de l'engagement – Situation

La CFP entend les appels touchant les présumées infractions à la LEFP et à son Règlement actuels. Le processus d'appel demeurera en place même après l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, soit jusqu'à ce que les processus de sélection lancés en vertu de la *Loi* actuelle soient terminés. Le tableau ci-après présente les données statistiques de 2004-2005 sur les appels par rapport à celles de 2003-2004.



Source : Système de suivi électronique des données de la Direction générale des recours

En 2004-2005, les appels accueillis concernaient des situations où les jurys de sélection avaient mal évalué les qualifications; dans d'autres cas, la conduite des membres du jury de sélection a été mise en doute (mauvaise foi, partialité ou avantage indu). D'autres situations ont également été relevées : le défaut d'évaluer les qualifications et les conditions déraisonnables dans lesquelles les examens ont eu lieu. Toutes ces erreurs ont influé sur le principe du mérite. Le tableau ci-dessous représente le nombre de décisions d'appel et le temps moyen pour rendre la décision.

| PÉRIODE   | NOMBRE DE DÉCISIONS | TEMPS MOYEN POUR RENDRE LA DÉCISION | NOMBRE | NORME RESPECTÉE |
|-----------|---------------------|-------------------------------------|--------|-----------------|
| 2003-2004 | 404                 | 18.4                                | 276    | 68              |
| 2004-2005 | 424                 | 12.5                                | 324    | 76              |

Source : Système de suivi électronique des données de la Direction générale des recours

Pour ce qui est de la productivité sur le plan des décisions d'appel rendues, on a enregistré une hausse de 5 % en 2004-2005. Au cours de cette année-là, il y a eu 3 153 appels, ce qui correspond à une hausse considérable du nombre d'appels par rapport à l'année précédente (1 808).

Sur l'ensemble des séances d'IP prévues au calendrier, 142 (65 %) ont respecté la norme de service de 21 jours civils. Puisque ce processus est volontaire, les deux parties doivent consentir à une intervention rapide, sous réserve de leur disponibilité respective.

Lors des séances d'IP qui ont eu lieu en 2004-2005, 27 points ont été soulevés relativement au mérite et au processus de sélection. Ces points comprennent, notamment, la mauvaise évaluation des qualifications, la conduite du jury de sélection (mauvaise foi, partialité, avantage indu), la divulgation de l'information, le défaut d'évaluer les qualifications et, enfin, les valeurs de justice et de transparence.

Source : Système de suivi électronique des données de la Direction générale des recours

| PÉRIODE   | OFFRES<br>IP | SÉANCES<br>D'IP | ABANDON DE TOUS<br>LES APPELS | AUDITION D'APPEL<br>NÉCESSAIRE | INTERVENTION<br>PRÉCOCÉ<br>REFUSÉE |
|-----------|--------------|-----------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| 2003-2004 | 534          | 214 (40 %)      | 122 (57 %)                    | 81 (38 %)                      | 288 (57 %)                         |
| 2004-2005 | 553          | 190 (34 %)      | 92 (48 %)                     | 96 (51 %)                      | 327 (59 %)                         |

La norme de service concernant la publication d'un rapport d'enquête est de 20 jours civils après la tenue d'une réunion d'enquête ou d'une entrevue sur place, ou à compter de la date à laquelle le dernier document a été reçu. D'après un sondage récent portant sur les dossiers traités, la moyenne réelle de publication des rapports de la CFP était de 27 jours civils. Nous avons l'intention de nous pencher sur les raisons pour lesquelles la norme à cet égard n'est pas respectée.

Nos services relatifs aux processus de règlement informel des conflits, comme la médiation lors des enquêtes et l'intervention précoce pour les appels, continuent d'être un modèle pour les ministères dans l'élaboration de leurs mécanismes internes de recours en matière de dotation afin de satisfaire aux exigences de la nouvelle LEFP. Le tableau ci-après contient des données comparatives sur l'intervention précoce (IP) en 2003-2004 et en 2004-2005.



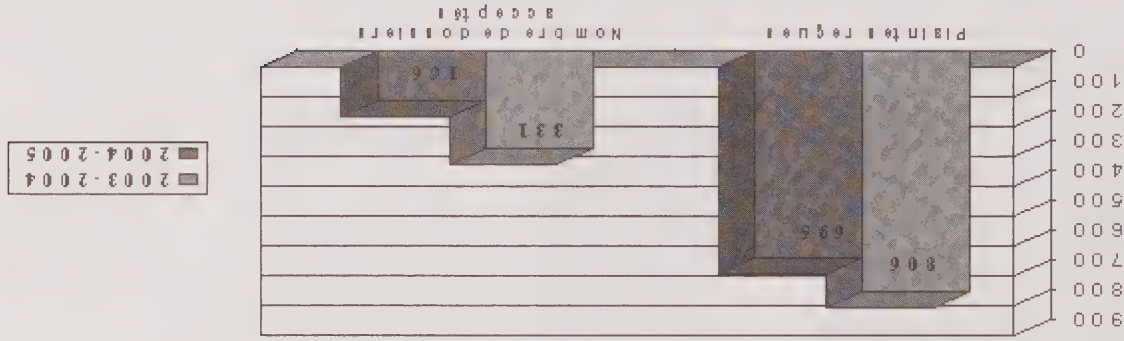
## Processus d'enquête, de demandes de renseignements et de règlement informel des conflits

**Engagement du RPP** : Aider les ministères à élaborer, en matière de règlement des plaintes de dotation, une approche moderne, efficace et fondée sur les valeurs.

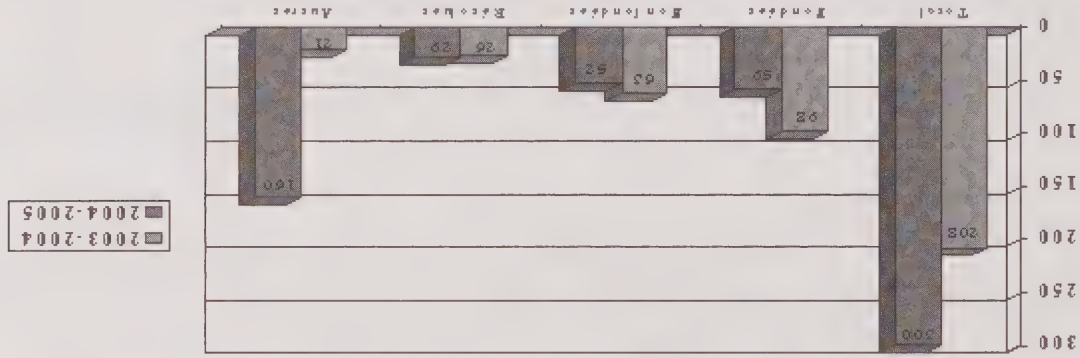
### Réalisation des engagements – Situation

La CFP mène des enquêtes pour s'assurer que la dotation en vertu de la LEFP est conforme à la loi et menée selon le principe du mérite. Elle offre également d'autres processus informels de résolution de conflits dans le cas des plaintes reçues. Les tableaux ci-après présentent les données statistiques concernant les enquêtes.

NOMBRE DE PLAINTES REÇUES (DOSSIERS) ET DE DOSSIERS ACCEPTÉS



ENQUÊTES : NOMBRE DE DOSSIERS FERMÉS



Source : Système de suivi électronique des données de la Direction générale des recours

En 2004-2005, des 300 dossiers qui ont été traités, 59 (20 %) étaient fondés et 160, classés sous la rubrique « autres », ont été interrompus ou retirés.



Les deux exercices ont fait ressortir des lacunes dans les programmes de dotation des administrations visées. En conséquence, la CFP va continuer de limiter les pouvoirs de dotation jusqu'à ce que la capacité requise en matière de gestion et de ressources humaines soit bel et bien en place.

Nous avons élaboré les lignes directrices de la CFP en matière de vérification, lesquelles doivent être respectées dans les vérifications. De même, nous avons terminé l'élaboration du *Manuel de vérification* de la CFP, dans lequel sont précisés les détails régissant la conduite de tous les travaux de vérification, dont la sélection, la planification, l'examen, l'établissement de rapports et le suivi. Par ailleurs, nous avons préparé le code de déontologie professionnel de la CFP, qui traite des questions essentielles pour les vérificateurs et les vérificatrices, par exemple l'indépendance, l'objectivité et la façon d'éviter les conflits d'intérêt, et qui sert de base pour garantir la crédibilité, l'intégrité et la discipline professionnelle indispensable dans l'exécution de la fonction de vérification. De même, les vérificateurs et les vérificatrices de la CFP peuvent maintenant bénéficier d'une stratégie d'apprentissage et d'un programme de formation pour les aider à parfaire leurs compétences en vérification.

Nous avons mis au point le site Information statistique de la CFP, qui fait appel à des outils Web grâce auquel les ministères ont un accès en direct aux données et aux renseignements sur la dotation et les ressources humaines connexes dans leur totalité. Grâce au site, la clientèle peut produire des rapports sur mesure relatifs aux questions de dotation et de planification des ressources humaines pour leur propre ministère et pour la fonction publique. La CFP offre un soutien permanent touchant la formation ministérielle sur l'utilisation de ces nouveaux outils.

Le Système d'information analytique sur les emplois (SIAE), élaboré au cours des dernières années, a maintenant atteint sa vitesse de croisière. Cette nouvelle base de données permet à la CFP de produire des données statistiques sur les postes occupés par les fonctionnaires depuis 1990, à des fins d'analyse et de recherche. Elle permet en outre de rassembler de l'information sur l'emploi, les nominations, les départs et les congés sans traitement. Comme les données du SIAE sont organisées au niveau des dossiers individuels, la CFP a préparé des protocoles d'entente avec les organismes centraux et les ministères qui ont besoin de cette information dans leurs études analytiques sur les ressources humaines et ministérielles, pour gérer l'utilisation des données.

Nous avons entrepris une gamme d'études statistiques, lesquelles visaient essentiellement à appuyer le rôle de surveillance de la Commission, rôle qu'elle joue dans le cadre de ses fonctions de vérification, d'élaboration de lignes directrices, de délégation et de responsabilisation. Les données statistiques à cet égard sont publiées sur notre site Web.

[http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/index_f.htm)

En 2004-2005, la CFP a reçu 591 demandes visant à lancer des processus de sélection pour doter des postes de cadre de direction (niveau EX). Les concours génériques de niveau EX pour des

collectivités fonctionnelles ont continué d'augmenter, donnant ainsi lieu à un processus

d'évaluation et à un processus de sélection plus uniformes. Le pourcentage de postes de niveaux EX-1 à EX-3 dotés par voie de concours est passé de 62 % en 2003-2004 à 73 % en 2004-2005.

La représentation des minorités visibles dans le groupe de direction demeure inférieure à leur disponibilité sur le marché du travail. Des efforts concertés sont déployés pour améliorer cette représentation, y compris le lancement d'un concours ouvert uniquement aux membres des

groupes minoritaires visibles du Canada.

Selon les conclusions d'une étude interne sur l'utilisation de concours publics pour doter des

postes de niveaux EX-1 à EX-3, les facteurs « expérience » et « connaissances » étaient trop ciblés par rapport au poste visé au gouvernement fédéral et, en conséquence, la plupart des candidatures provenant de l'extérieur ont été éliminées. La CFP se penche sur la question afin d'assurer l'équité d'accès à des postes de direction.

## Verifications et études

**Engagement du RPF :** Renforcer l'approche en matière de surveillance; pour ce faire, utiliser

d'avantage et plus efficacement les vérifications et les enquêtes afin d'accroître la

responsabilisation des administrateurs généraux et des administratrices générales à l'endroit de la Commission, nous permettant ainsi de mieux nous acquitter de notre obligation de rendre compte au Parlement.

## Réalisation de l'engagement – Situation

Nous avons mis sur pied la Direction générale de la vérification en avril 2004 afin de renforcer

notre rôle de surveillance. Depuis lors, le nombre de nos vérificateurs et vérificatrices est passé de cinq à vingt-trois.

Nous avons élaboré un plan de vérification prévoyant neuf vérifications choisies en fonction d'un processus d'évaluation des risques. Le plan est affiché sur le site Web de la CFP. Un total de huit vérifications sur neuf ont été mises en marche au cours de 2004-2005; deux sont terminées depuis le 31 mars 2005 et six autres sont en cours. Les constatations de trois vérifications paraîtront en octobre 2005 et les trois dernières, en 2006. Il a fallu reporter la vérification portant sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international à la suite du projet de scinder le Ministère en deux entités distinctes.

Les deux vérifications terminées comprennent celle de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CEPPM) et le suivi de la vérification du Commissariat à la protection de la vie privée (CPVP).

**CEPPM :** [http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/reports/2004/mpcc/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/reports/2004/mpcc/index_f.htm)

**CPVP :** [http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/reports/2003/opc/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/reports/2003/opc/index_f.htm)

la délégation ainsi que la responsabilisation. Les IDRN indiqueront les mesures correctives à prendre en cas de violations ou d'abus de pouvoirs délégués ou subdélégués. Ces documents seront signés et appliqués par tous les administrateurs généraux et administratrices générales avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi si les ministères et organismes sont fin prêts.

Afin de s'assurer que les processus établis appuient les exigences et les attentes de la CFP en matière de responsabilisation, la Commission a mis au point les outils et guides suivants :

- Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation précise cinq dimensions et attentes clés (gouvernance, planification, lignes directrices, communication et contrôle);
- Guide d'évaluation des risques en dotation;
- Présentation à titre de « pratique exemplaire » de l'Initiative de surveillance active à Pêches et Océans Canada;
- Site d'information statistique (analyses statistiques portant sur les activités d'embauche et de dotation de la fonction publique fédérale).

Nous avons évalué l'information reçue de la part des 72 ministères et organismes ayant produit un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD); cette évaluation a permis de dégager un certain nombre de constatations relatives au régime de dotation actuel et aux secteurs de risque connexes. Le Rapport annuel de 2004-2005 rend compte de ces résultats. Nous avons ainsi évalué l'état de préparation des ministères au regard des pouvoirs accrus qui leur sont conférés et de leur rendement global permanent.

## **Pouvoirs non délégués (nomination de cadres de direction et placement de candidats et de candidates bénéficiaires de priorité)**

**Engagement du RPP :** Pendant la période de transition vers la nouvelle LEFP, gérer conformément à la LEFP actuelle les responsabilités essentielles en matière de surveillance et de nomination sans délégation.

### **Réalisation de l'engagement – Situation**

La CFP a continué d'administrer les priorités et, dans ce cadre, a vérifié 958 enrégistrement de bénéficiaires de priorité dans le système en 2004-2005. Le nombre des nominations de bénéficiaires de priorité s'est accru considérablement au cours des deux derniers exercices, passant de 540 en 2002-2003 à 697 en 2004-2005. Même si le nombre de nominations est à la hausse dans l'ensemble, le temps moyen de placement demeure relativement stable, se situant à 330 jours civils au cours des trois derniers exercices. Pour garantir que les ministères s'occupent des bénéficiaires de priorité de façon équitable et transparente, et conformément à son rôle de surveillance, la CFP augmentera ses activités de contrôle sur la santé globale du système de priorité, de même que sur le rendement des ministères et organismes pris individuellement.

Nous avons mis au point un nouveau système automatisé, le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP), dont une fonction automatisée d'établissement de rapports conçue pour aider les ministères à vérifier dans quelle mesure ils respectent les droits de priorité. La mise en œuvre de ce nouveau système a débuté à l'été 2005.



Nous avons mis en place un nouveau bulletin en ligne intitulé INFO-CFP, publié à tous les trimestres, pour tenir les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines au courant des travaux de la CFP, tant sur le plan des services de recrutement et d'évaluation offerts aux ministères que celui de la protection de l'intégrité du processus de nomination et de la neutralité politique de la fonction publique fédérale.

Nous travaillons étroitement avec l'AGRHHFPC au regard des nouvelles responsabilités de cette dernière en matière de lignes directrices, qui touchent l'établissement de normes de qualification et la définition d'une promotion – responsabilités qui relevaient auparavant de la CFP.

**Engagement du RPP :** Instaurer un nouveau régime visant les activités politiques, qui établit un équilibre entre les droits des fonctionnaires et la nécessité de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique.

#### Réalisation de l'engagement – Situation

Au cours de la dernière année, nous avons mis au point des outils et des processus d'orientation qui seront prêts en décembre 2005 et qui seront greffés à la nouvelle approche de gestion des activités politiques des fonctionnaires. Cette nouvelle approche a été élaborée en consultation, notamment, avec des représentants et représentantes des syndicats, des organismes centraux et des ministères, et a fait également l'objet de discussions lors d'un symposium ayant eu lieu le 13 octobre 2004 et auquel prenaient part des intervenantes et intervenants clés et des spécialistes de l'extérieur.

Plusieurs séances d'information auront lieu au début de 2005-2006 afin d'aider les ministères à appliquer les règles et règlements nouveaux concernant les activités politiques. La CFP collabore étroitement avec l'EFFPC pour assurer l'intégration du nouveau régime sur les activités politiques dans leur programme.

#### Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en matière de dotation, interprétations des lignes directrices et évaluations de la responsabilisation

**Engagement du RPP :** Déléguer plus de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et aux administratrices générales, et les inciter à subdéléguer ces pouvoirs à l'échelon le plus bas possible de leur organisation.

#### Réalisation de l'engagement – Situation

En qualité d'élément constitutif du nouveau Cadre de nomination, la CFP déléguera des pouvoirs de nomination aux ministères, et s'attend à ce que ces derniers subdéléguent ces pouvoirs à l'échelon le plus bas possible.

Au cours de la période visée par le présent rapport, la CFP a mis au point et approuvé l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), lequel définit les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes à la nomination qui sont délégués, les conditions que les administrateurs généraux et administratrices générales peuvent subdéléguer, les conditions de



**Engagement du RPP :** Elaborer un cadre de politique souple et habilitant pour aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées en matière de nomination.

## Réalisation de l'engagement – Situation

En 2004-2005, la CFP a élaboré un Cadre de nomination comprenant trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation. Les administrateurs généraux et les administrateurs généraux pouront se servir de ce Cadre pour monter leurs propres systèmes de dotation, systèmes qui seront adaptés à leurs besoins et qui garantiront le respect des exigences législatives et des valeurs fondamentales.

Au cours de l'élaboration du Cadre de nomination, la CFP, en collaboration avec l'Agence de la gestion des ressources humaines du Canada (AGRHPHC) et l'École de la fonction publique du Canada (EFPCC), a consulté les ministères et les organismes, les agents négociateurs ainsi que d'autres parties intéressées, et tenu des séances d'apprentissage pour susciter l'intérêt de la collectivité des ressources humaines et définir les besoins ministériels. De plus, la CFP, en collaboration avec l'APBX, a parcouru le pays en entier afin de recueillir des données ainsi que les points de vue des cadres supérieurs, des gestionnaires intermédiaires, des spécialistes des ressources humaines et des syndicats. Dès l'approbation du Cadre en mars 2005, la CFP l'a intégré à son site Web et l'a diffusé largement aux administrateurs généraux et administratrices générales, aux conseils fédéraux ainsi qu'aux agents négociateurs.

Pour que le passage à la nouvelle LEFP s'avère une réussite, il doit y avoir un transfert important et complexe des connaissances, et ce, dans un délai fort limité. La CFP a travaillé, et continuera à travailler, avec l'AGRHPHC et l'EFPCC pour développer un bassin de spécialistes de la dotation dans toute la fonction publique. La CFP a également travaillé étroitement avec l'EFPCC dans la préparation d'un programme d'études. Parallèlement, elle a commencé à élaborer différents guides et outils à l'appui des ministères. En collaboration avec l'AGRHPHC, nous nous sommes également lancés dans la conception et l'élaboration des séances d'information « Préparons-nous! » à l'intention des spécialistes de la dotation opérationnelle. Les spécialistes en dotation de la CFP ont offert aide et conseils en permanence aux responsables de la mise en œuvre dans les ministères, aux collectivités et aux réseaux qui participent à la mise en œuvre de la nouvelle LEFP (p. ex. Conseil des ressources humaines, Conseil national de la dotation). Cette activité d'aide à la transition se poursuivra en 2005-2006 et même au-delà, car les ministères continueront de mettre au point et de peaufiner leurs systèmes organisationnels de dotation.

Nous avons lancé le Cadre pour les programmes d'équité en emploi, qui permet de faire le pont entre les dispositions en matière d'équité en emploi de la LEFP actuelle et celles de la nouvelle LEFP, et qui sert de modèle pour les ministères dans le cadre de l'élaboration de leurs propres programmes d'équité en emploi. Ce cadre assurera l'uniformité tant sur le plan des lignes directrices que sur l'approche de gestion dans l'établissement et l'utilisation des programmes d'équité en matière d'emploi, ce qui, en fin de compte, permettra de combler plus rapidement les écarts de représentation au sein de la fonction publique.

| Résultats attendus et Indicateurs de rendement   | Renseignements sur le rendement   |
|--|---|
| <p><b>Renforcement de la responsabilisation de la Commission vis-à-vis du Parlement en ce qui a trait à l'intégrité de la dotation dans la fonction publique.</b></p> <p><b>Indicateur de rendement :</b> Le nombre de comparutions possibles de la CFP devant les comités parlementaires par rapport au nombre de comparutions réelles.</p> <p><b>Objectif :</b> À déterminer après un an de collecte de données de référence.</p> <p><b>Fréquence des rapports :</b> Tous les ans.</p> <p><b>Indicateur de rendement :</b> Nombre d'audiences de comités sur les questions concernant la CFP.</p> <p><b>Objectif :</b> Augmentation par rapport à l'année précédente.</p> <p><b>Fréquence des rapports :</b> Tous les ans.</p> | <p>La collecte de données de référence pour le rapport de 2005-2006 sur les comparutions possibles de la CFP est en cours.</p> <p>En 2004-2005, un total de 83 audiences de comité permanent ont porté sur des questions présentant un intérêt pour la CFP, notamment les langues officielles, les mesures législatives pour la protection des dénonciateurs, la représentation des minorités visibles dans la fonction publique et la nomination d'une nouvelle présidente à la CFP. Il s'agit là d'une augmentation de 17 audiences par rapport à l'année précédente, année au cours de laquelle il y a eu 66 audiences portant sur des questions intéressant la CFP. La présidente de la CFP a comparu à huit reprises devant des comités permanents du Parlement alors qu'elle avait comparu à quatre reprises en 2003-2004. Ce nombre inclut la comparution de confirmation devant le Comité sénatorial permanent des finances nationales.</p> |
| <p><b>Protection de l'impartialité de la fonction publique en ce qui a trait aux activités politiques des fonctionnaires tout en respectant leurs droits politiques.</b></p> <p><b>Indicateur de rendement :</b> Constatations de l'étude témoignant de l'efficacité des politiques, des procédures et des décisions liées aux activités politiques des fonctionnaires fédéraux.</p> <p><b>Objectif :</b> Constatations satisfaisantes découlant de l'étude en ce qui a trait à l'atteinte des résultats attendus.</p> <p><b>Fréquence des rapports :</b> Tous les trois à cinq ans, ou échéancier correspondant à l'examen quinquennal de la nouvelle LEFP.</p>   | <p>La nouvelle LEFP accorde une place prépondérante au rôle que joue la CFP au regard des activités politiques des fonctionnaires. Au cours de la dernière année, la CFP a préparé des moyens d'action, des outils et des processus qui s'intègrent dans le cadre visant à régir ces activités. Ce cadre deviendra fonctionnel en décembre 2005.</p> <p>Il est encore trop tôt pour évaluer l'efficacité des politiques, procédures et décisions relatives aux activités politiques des fonctionnaires fédéraux. Un cadre et un plan d'évaluation seront mis au point en 2005-2006.</p>   |

## Première activité de programme : Intégrité des nominations et neutralité politique

### Description de l'activité de programme

L'activité liée à l'intégrité des nominations et à la neutralité politique permet d'élaborer et d'entretenir une politique et un cadre réglementaire, et d'en surveiller la mise en œuvre pour la protection de l'intégrité de la dotation dans la fonction publique et assurer la neutralité politique. Cette activité comprend l'établissement de politiques et de normes pour la sélection, la délégation et la surveillance des pouvoirs de nomination aux ministères, et l'administration des pouvoirs non délégués comme la nomination des cadres de direction et l'administration des priorités. Cette activité comprend aussi des vérifications, des enquêtes et des demandes de renseignements, ainsi que l'administration du processus d'appel et la présentation de rapports au Parlement sur l'intégrité de la dotation dans la fonction publique.

Première activité de programme – Intégrité des nominations et neutralité politique – appuie la première priorité : **Mise en œuvre complète des responsabilités qui incombent à la CFP en vertu de la nouvelle LEFP (établissement d'une politique sur les nominations et protection**

### de l'intégrité du processus de nomination).

Pour s'assurer que cette activité de programme est sur la bonne voie, les résultats attendus et les indicateurs de rendement suivants ont été précisés. Les renseignements sur le rendement liés à ces indicateurs sont exposés ci-après, tout comme les réalisations de la CFP au titre de ses principaux programmes et services et des engagements du RPP de 2004-2005 connexes.

#### Résultats attendus et Indicateurs de rendement

**Amélioration de la protection de l'intégrité de la dotation dans la fonction publique.**

#### Indicateur de rendement :

Pourcentage de ministères ou d'organismes, de grande, de moyenne et de petite taille, dont le rendement en dotation est entièrement satisfaisant ou de niveau supérieur en ce qui a trait à la gestion de la dotation et aux attentes liées à un système de dotation bien géré.

**Objectif :** À déterminer après un an de collecte de données de référence.

**Fréquence des rapports :** Tous les ans.

#### Renseignements sur le rendement

Le Rapport annuel de la CFP de 2004-2005 contient une évaluation du rendement des administrations fédérales en matière de dotation, plus particulièrement en ce qui a trait à la gestion de la dotation.

La CFP a mis en place le Cadre de responsabilités en gestion de la dotation (CRGD) afin que les administrateurs généraux et administratrices générales soient tenus responsables de l'exercice de leurs pouvoirs de dotation. Le CRGD fixe les attentes liées à un système de nomination bien géré en vertu de cinq éléments (gouvernance, planification, lignes directrices, communication et contrôle).

Globalement, selon les rapports ministériels, la gouvernance et la communication ont enregistré le meilleur rendement et le risque le moins élevé. Certaines lacunes ont été relevées pour ce qui est des lignes directrices, de la planification et du contrôle.



La CFP a ciblé deux activités de programmes susceptibles de contribuer à l'atteinte du résultat stratégique.

La première activité, *Intégrité des nominations et neutralité politique*, a pour but d'assurer la mise en place de politiques, de procédures, d'incitatifs et de contrôles appropriés afin de protéger l'intégrité du système de dotation de la fonction publique, y compris maintenir l'impartialité de la fonction publique en ce qui a trait aux activités politiques des fonctionnaires.

La deuxième, *Services de recrutement et d'évaluation*, permet d'offrir aux ministères clients des services de recrutement et de ressourcement obligatoires et optionnels, conformément au cadre stratégique élaboré par la CFP. Cette activité permet de veiller à ce que les services et les produits offerts correspondent aux politiques de dotation et d'assurer la satisfaction de la clientèle.

#### Ressources financières 2004-2005 (en milliers de dollars)

| Activité de programme   | Dépenses prévues | Autorisations Totales (Remarque 1) | Dépenses réelles |
|-------------------------|------------------|------------------------------------|------------------|
| Activité de programme 1 | 44 127           |                                    | 39 349           |
| Activité de programme 2 | 48 278           |                                    | 52 518           |
| Total                   | 92 405           | 95 294                             | 91 867           |

#### Ressources humaines 2004-2005 (équivalents temps plein)

| Activité de programme   | Prévues | Autorisations Totales (Remarque 1) | Réelles |
|-------------------------|---------|------------------------------------|---------|
| Activité de programme 1 | 398     |                                    | 372     |
| Activité de programme 2 | 522     |                                    | 570     |
| Total                   | 920     | 942                                | 942     |

Remarque 1 : Les données ne sont pas disponibles aux niveaux des activités de programme.

#### Points saillants du rendement financier

- L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles repose sur les facteurs suivants :
  - La CFP a continué d'appliquer des mécanismes de contrôle des dépenses non salariales au cours de l'année;
  - À la suite des changements apportés au mandat de la CFP, il a fallu procéder à certaines réorganisations internes qui se sont traduites par des économies supplémentaires en raison de retards en dotation de même que de réaffectations internes;
  - Les fonds du projet de modernisation de la fonction publique fédérale ont été reportés au budget de l'exercice de 2005-2006 en raison des retards dans l'élaboration du projet. La CFP prévoit utiliser son budget total au cours des années à venir en mettant en valeur ses activités de surveillance (vérification et enquêtes), en augmentant la capacité au regard de l'administration des priorités et en faisant les investissements nécessaires dans une Direction générale des services redéfinie.



Section II – Rendement détaillé par résultat stratégique et activité de programme

Résultat stratégique

Une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative, capable de servir dans les deux langues officielles, et au sein de laquelle les nominations sont fondées sur les valeurs de justice, d'équité et de transparence.

La CFP contribue à la réalisation de ce résultat stratégique en aidant à assurer que la dotation respecte le principe du mérite dans l'ensemble de la fonction publique. Cet objectif est atteint lorsque les activités de dotation adhèrent aux valeurs et principes de compétence, d'impartialité, de représentativité, d'égalité d'accès, de justice, de transparence, de flexibilité et d'efficacité.

Les deux indicateurs de rendement suivants ont été établis afin de surveiller l'atteinte du résultat stratégique de la CFP. La distinction entre la taille des organisations favorise une meilleure comparabilité de l'information sur le rendement.

| Indicateurs de rendement  |  |
|---|--|
| Pourcentage de ministères ou d'organismes, de grande et de moyenne taille, dont le rendement en dotation est entièrement satisfaisant ou de niveau supérieur en ce qui a trait aux valeurs de dotation et aux principes de gestion publique.  | Objectif : À déterminer après un an de collecte de données de référence. |
|   | Fréquence des rapports : Tous les ans                                    |
| Renseignements sur le rendement   |  |
| Le rapport annuel de la CFP renferme une évaluation de la conformité aux valeurs en dotation des ministères et organismes fédéraux ainsi que des observations en matière de gestion et d'atteinte des résultats en vertu du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. L'information sur le rapport annuel se trouve sous le site de la Commission de la fonction publique à l'adresse suivante : <a href="http://www.psc-cfp.gc.ca/">http://www.psc-cfp.gc.ca/</a> . Les ministères et organismes font des progrès sur le plan de l'intégration des valeurs de dotation (compétence, justice, transparence, égalité d'accès et représentativité) et des principes de gestion (souplesse et efficacité), dans leurs processus de dotation. Des améliorations doivent toutefois être apportées dans plusieurs domaines, en particulier la conformité aux valeurs de dotation que sont l'impartialité, la représentativité et l'égalité d'accès. Une revue de la gestion de la dotation a révélé des lacunes, en ce qui a trait à l'élaboration de politiques, la planification des ressources humaines ainsi que la surveillance de l'information et des pratiques de gestion des ressources humaines. | Objectif : À déterminer après un an de collecte de données de référence. |
|   |  |
|   | Fréquence des rapports : Tous les ans                                    |

Afin de bâtir la capacité interne de la CFP qui lui permettra de répondre à ses besoins en ressource, aujourd'hui et dans les années à venir, et d'assurer la stabilité de son effectif, nous avons investi, en 2004-2005, dans le recyclage, la formation et le recrutement. Des progrès énormes ont également été accomplis pour ce qui est de l'élaboration d'un processus de planification intégrée des ressources humaines et des activités.

En bref, nous avons respecté les engagements du RPP de 2004-2005 relativement à notre troisième priorité.

fédéral aux Canadiennes et aux Canadiens qualifiés de toutes les régions du Canada). Nous sommes à examiner des façons d'accroître l'utilisation d'une zone nationale de sélection, nous penchant en premier lieu sur les concours en vue de doter des postes d'agent ou d'agente ouverts au public dans la région de la capitale nationale, de manière à faire coïncider nos efforts, dans la mesure du possible, avec l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. Pour ce faire, nous prendrons en considération tant les mesures d'assouplissement que nous offre la nouvelle loi que les améliorations technologiques disponibles comme les outils de présélection électronique, afin de gérer les larges volumes de demandes prévus.

Le Centre de psychologie du personnel (CPP) a continué d'offrir son aide aux ministères par l'administration d'un vaste éventail de tests normalisés, allant des tests linguistiques aux évaluations qui mesurent les capacités de leadership et la capacité opérationnelle. Le CPP offre également des solutions sur mesure aux ministères ayant des besoins particuliers en matière d'évaluation.

Par ailleurs, l'organisme de services de la CFP compte poursuivre ses efforts pour moderniser ses programmes de ressources, d'évaluation et de services à la clientèle. L'organisme compte également normaliser les niveaux de service afin d'offrir une assistance de grande qualité dans toutes les régions du Canada et de renforcer sa capacité de répondre aux besoins de la clientèle. En bref, nous avons respecté la plupart de nos engagements du RPP de 2004-2005 relativement à la deuxième priorité. Plusieurs activités sont toujours en cours et seront terminées parallèlement à nos efforts pour moderniser nos produits et services de ressourcement et d'évaluation.

### **Priorité 3 : Mise en place d'une structure moderne de gouvernance pour la Commission et d'une nouvelle structure organisationnelle pour la CFP permettant de s'acquitter des obligations prévues dans la nouvelle LEFP.**

La structure de gouvernance de la CFP est passée de trois commissaires à temps plein à un commissaire à temps plein et deux commissaires à temps partiel nommés pour une période maximale de sept ans.

Les règlements internes et les principes opérationnels de la CFP ont fait l'objet d'une refonte afin de tenir compte de la nouvelle loi et du nouveau cadre de gouvernance de la Commission. Ce cadre précise les principes selon lesquels la Commission fonctionne, la façon dont la responsabilité est partagée, les relations entre les différentes parties de l'organisation de même que les processus utilisés pour assurer la responsabilisation et mesurer les progrès accomplis au regard de la réalisation des objectifs.

La structure organisationnelle de la CFP a également été harmonisée, et elle est maintenant davantage axée sur le mandat de surveillance, se situant dans la perspective de l'architecture des activités de programmes de la CFP.



dotation aux termes de la nouvelle LEFP.

En bref, nous avons respecté la majorité des engagements du RPP pour 2004-2005 relativement à notre première priorité. Plusieurs activités sont toujours en cours et seront terminées parallèlement à la mise en œuvre de la nouvelle LEFP.

## **Priorité 2 : Mise en œuvre d'une vision moderne de prestation de services selon laquelle les options retenues sont celles qui répondent le mieux aux besoins de la fonction publique.**

La CFP a, pendant de nombreuses années, assuré la prestation de services à l'appui des besoins de dotation de l'Employeur, particulièrement dans les domaines du recrutement des cadres (Niveau EX), du recrutement des étudiants et étudiantes, et des diplômés et diplômées du postsecondaire, et de l'évaluation et du recrutement général. En raison de la délégation complète des pouvoirs de dotation aux ministères et organismes, la plupart de ces services ne seront plus obligatoires mais optionnels. En prévision de cette transition, la CFP a créé, en 2004-2005, un organisme de services. La vision de cet organisme de services est d'être le premier fournisseur des ministères et organismes délégués ayant besoin de services de recrutement, de ressourcement des cadres et d'évaluation.

Au cours de la dernière année, la CFP a continué d'offrir des services de recrutement, de ressourcement des cadres et d'évaluation aux ministères et aux organismes alors que ceux-ci se préparaient, pour décembre 2005, à exercer des pouvoirs de recrutement délégués par la Commission. Parallèlement, la CFP se préparait elle-même à remplir son nouveau rôle en vertu de la LMFP.

Nous avons également continué à gérer les programmes de recrutement ministériels afin que la fonction publique ait accès aux nouvelles personnes de talent qui entrent sur le marché du travail. S'agissant du recrutement général, nous avons aidé les ministères à repérer et à recruter des professionnelles et professionnels expérimentés afin de doter un large éventail de postes recouvrant nombre de professions et de niveaux hiérarchiques. Dans ces deux domaines de l'activité de recrutement, la CFP a mis en place le seul point d'accès commun aux emplois de la fonction publique fédérale à l'intention des citoyens et des citoyennes, par le truchement du site Web jobs.gc.ca et Infotel.

La CFP mène des activités en recherche et développement technologique visant à simplifier et faciliter le processus de recrutement. Un système prototype de présélection électronique est utilisé dans deux régions depuis le printemps 2003. L'utilisation de cet outil pour présélectionner électroniquement au titre des facteurs en matière d'expérience s'est traduit par une réduction de 77 % du nombre des demandes devant être présélectionnées manuellement.

Une stratégie à court terme actuellement en élaboration dans le cadre du projet de modernisation de la gestion des ressources de la fonction publique permettra de mettre en œuvre graduellement une zone nationale de sélection (c.-à-d'offrir l'accès aux possibilités d'emploi du gouvernement



administratrices générales et les chefs d'organisme ont ainsi la possibilité d'adapter le processus de nomination en fonction de leurs besoins organisationnels tout en respectant les exigences législatives.

L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) a été mis au point par la CFP et approuvé en 2004-2005. Cet instrument définit tous les pouvoirs délégués ainsi que les conditions relatives à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs. L'IDRN décrit également la façon dont les administrateurs généraux et les administratrices générales doivent rendre compte de l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués.

La CFP a élaboré une série de mécanismes visant à tenir responsable de leurs engagements les administrateurs généraux et les administratrices générales. L'un de ces mécanismes est le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD), qui fixe les attentes liées à un système de nomination bien géré. D'autres mécanismes de surveillance, comme le contrôle et l'analyse des modèles de nomination, les vérifications et les mesures correctives en raison d'un rendement insatisfaisant en matière de dotation, viendront compléter ce nouvel outil.

Pour renforcer le rôle de surveillance externe de la CFP, il faut mettre en place l'infrastructure et la capacité nécessaires pour appuyer une fonction de vérification solide. Au cours de la dernière année, nous avons pris plusieurs mesures : création d'une Direction générale de la vérification, augmentation du nombre de vérificateurs et vérificatrices, qui est passé de 5 à 23, élaboration de lignes directrices et d'un manuel de vérification. Ces politiques puisent aux normes et pratiques qui s'appliquent aux vérifications de conformité et de gestion du secteur public, incluant celles de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), de même qu'aux normes et pratiques d'autres autorités et d'autres professions. Une formation sur le manuel de vérification a été dispensée aux vérificateurs. Nous avons lancé huit vérifications au cours de l'exercice, dont deux étaient terminées à la fin de celui-ci.

Aux termes de la nouvelle LEFP, la CFP aura un rôle plus important à jouer relativement aux activités politiques des fonctionnaires. En 2004-2005, nous avons élaboré un nouveau régime qui sera mis en place en décembre 2005. Ainsi, cette mesure permettra d'établir l'équilibre entre le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques et la nécessité de maintenir l'impartialité de la fonction publique. Le régime comprendra des règlements, une politique, des lignes directrices ainsi qu'un processus d'enquête. Nous comptons présenter de nombreuses séances d'information au cours de 2005-2006 afin d'aider les ministères à l'égard de son application.

La CFP a adopté un plan de contrôle concernant l'application du *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la fonction publique* (DELOFP). Nous avons également approuvé un nouveau Cadre pour les programmes d'équité en emploi dans la foulée de nos efforts pour aider les ministères et les organismes fédéraux à atteindre l'objectif que constitue une fonction publique plus représentative. Ce Cadre permettra de combler les écarts et servira de modèle au sein des ministères dans l'élaboration de leurs propres programmes d'équité en emploi en vue de la

## Fondement des rapports

Le présent rapport a été préparé à partir de la nouvelle architecture des activités de programmes (AAP) de la CFP afin d'être plus représentatif du contexte opérationnel actuel. L'exercice est ainsi conforme au processus mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor concernant la mise en œuvre de la Structure de gestion, des ressources et des résultats. Afin d'assurer la conformité avec le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2004-2005, dont la préparation reposait sur l'ancienne structure (priorités et secteurs d'activité), des tableaux de concordance sont présentés aux pages 44 à 46.

De nouvelles mesures du rendement et le rendement connexe lié aux activités de programmes ont été inclus pour assurer une surveillance uniforme et constante. Le Rapport ministériel du rendement (RMR) de 2005-2006 renfermera une description plus complète de notre rendement tant au niveau des activités de programmes que de celles des sous-activités.

## Résumé du rendement

Pour atteindre le résultat stratégique fixé au cours du dernier exercice, la CFP a concentré ses efforts sur les grandes priorités suivantes :

### **Priorité 1 : Mise en œuvre complète des responsabilités qui incombent à la CFP en vertu de la nouvelle LEFP (établissement d'une politique sur les nominations et protection de l'intégrité du processus de nomination).**

En qualité d'organisme indépendant qui doit rendre compte au Parlement, la CFP est chargée d'établir une politique sur les nominations et de protéger l'intégrité globale du processus de nomination ayant cours dans la fonction publique fédérale. Les lignes directrices de la CFP mises en place en vertu de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) doivent être suffisamment souples pour permettre aux ministères et organismes d'élaborer leurs approches et politiques respectives tout en respectant les exigences législatives.

Même si nombre de pouvoirs de nomination de la CFP ont été délégués aux administrateurs généraux et administratrices générales aux termes de la *Loi* actuelle, ils se verront déléguer pratiquement tous ces pouvoirs en vertu de la nouvelle loi, notamment toutes les nominations de l'extérieur de la fonction publique et les nominations aux postes de direction (à l'exception des nominations de cadres bénéficiant de la priorité de membre du personnel d'un ou d'une ministre). Les administrateurs généraux, les administratrices générales et les gestionnaires devront également rendre compte de l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués.

Pour aider les ministères et organismes à exercer les pouvoirs qui leur sont délégués, nous avons mis au point un Cadre de nomination qui compte trois composantes, soit les lignes directrices en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation. Les administrateurs généraux, les

|    |                       |   |  |  |  |
|----|-----------------------|---|--|--|--|
| 31 | Atteint               | Aider les ministères à élaborer, en matière de règlement des plaintes de dotation, une approche moderne, efficace et fondée sur les valeurs.  |  |  |  |
| 33 | Atteint               | Gérer et fournir les services d'enquêtes essentiels pendant la période de transition vers la nouvelle structure organisationnelle de la CFP.  |  |  |  |
| 37 | Atteint               | Gérer et fournir les services de recrutement essentiels pendant la période de transition vers la nouvelle structure organisationnelle de la CFP.  |  |  |  |
| 38 | Atteint               | Gérer et fournir les services d'évaluation essentiels pendant la période de transition vers la nouvelle structure organisationnelle de la CFP.  |  |  |  |
| 40 | Partiellement atteint | Aider les ministères à considérer diverses options de prestation de services de ressourcement et d'évaluation qui répondent de façon efficace et efficiente à leurs besoins de dotation.                              |  |  |  |
| 57 | Atteint               | Modifier la structure de gouvernance de la Commission ainsi que les activités s'y rapportant afin de mieux tenir compte de ses nouveaux rôles et responsabilités de même que des nouvelles responsabilités de la CFP. |  |  |  |
| 57 | Atteint               | Jusqu'à l'entrée en vigueur de la nouvelle structure organisationnelle de la CFP, appliquer de saines pratiques de gestion des ressources humaines.   |  |  |  |

**Priorité 2 :**  
Mise en œuvre d'une vision moderne de prestation de services selon laquelle les options retenues sont celles qui répondent le mieux aux besoins de la fonction publique.

**Dépenses :**  
Prévues : 48 278 000 \$  
Réelles : 52 518 000 \$

**Priorité 3 :**  
Mise en place d'une structure moderne de gouvernance pour la Commission et d'une nouvelle structure organisationnelle pour la CFP permettant de s'acquitter des obligations prévues dans la nouvelle LFP.

**Ressources :**  
Inscrites aux priorités 1 et 2.



## Résumé du rendement de la CFP par résultat stratégique, priorité et engagement

### Résultat stratégique

Une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative, capable de servir dans les deux langues officielles, et au sein de laquelle les nominations sont fondées sur les valeurs de justice, d'équité et de transparence.

| Pour plus de détails, consulter la page | État des engagements | Engagements du RFP 2004-2005 | Priorité |
|---|----------------------|------------------------------|----------|
|---|----------------------|------------------------------|----------|

|   |   |   |                       |    |
|---|---|---|-----------------------|----|
| <p>Priorité 1 :<br/>Mise en œuvre complète des responsabilités qui incombent à la CFP en vertu de la nouvelle LEFP (établissement d'une politique sur les nominations et protection de l'intégrité du processus de nomination).</p> | <p>Dépenses : 44 127 000 \$<br/>Prévues : 39 349 000 \$<br/>Réelles : 39 349 000 \$</p> | <p>Elaborer un cadre de politique souple et habilitant pour aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées en matière de nomination.</p>   | Atteint               | 26 |
|   |   | <p>Instaurer un nouveau régime visant les activités politiques, qui établit l'équilibre entre les droits des fonctionnaires à participer au processus politique et la nécessité de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique.</p>  | Partiellement atteint | 27 |
|   |   | <p>Déléguer plus de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et aux administratrices générales et les inciter à subdéléguer ces pouvoirs à l'échelon le plus bas possible de leur organisation.</p>  | Partiellement atteint | 27 |
|   |   | <p>Pendant la période de transition vers la nouvelle LEFP, gérer, conformément à la LEFP actuelle, les responsabilités essentielles en matière de surveillance et de nomination sans délégation.</p>  | Partiellement atteint | 28 |
|   |   | <p>Renforcer l'approche en matière de surveillance; pour ce faire, utiliser davantage et plus efficacement les vérifications et les enquêtes afin d'accroître la responsabilisation des administrateurs généraux et des administratrices générales à l'endroit de la Commission, nous permettant ainsi de mieux nous acquitter de notre obligation de rendre compte au Parlement.</p> | Partiellement atteint | 29 |



## Contribution de la CFP

### Initiatives du gouvernement du Canada

|   |  |
|---|--|
| Amélioration de la qualité et de l'efficacité des services                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La CFP contribue à améliorer l'efficacité par la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. De nouvelles politiques de dotation plus souples sont actuellement élaborées afin de permettre aux ministères et aux organismes d'adapter leur approche et leurs lignes directrices en matière de dotation.</li> <li>• La CFP revoit sa vision du service afin que les ministères et les organismes puissent continuer à avoir accès à des services d'évaluation et de ressourcement professionnels une fois la mise en œuvre de la LEFP terminée. L'organisme de services de la CFP vise d'abord et avant tout à devenir le fournisseur de choix des gestionnaires délégués.</li> <li>• Dans la lignée de l'initiative du Gouvernement en direct, la CFP joint ses efforts à ceux d'autres organismes et partenaires pour offrir des outils de ressourcement humain en direct, améliorés et efficaces, afin que la population canadienne ait accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique.</li> </ul> |
| Renforcement de la gouvernance et de l'obligation en matière de reddition des comptes | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La CFP rend compte annuellement au Parlement sur l'intégrité du système de nomination et peut y déposer des rapports spéciaux sur des questions urgentes ou importantes en 2005-2006.</li> <li>• Comme les ministères et les organismes exercent un contrôle plus étendu sur leurs systèmes de dotation, la CFP mettra davantage l'accent sur son obligation de rendre compte, sur le renforcement de sa capacité de surveillance (vérification et enquêtes) et sur l'instauration de relations de travail plus étroites avec les parlementaires.</li> </ul>  |
| Saine gestion des ressources humaines   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La CFP est déterminée à renforcer sa capacité d'établissement de rapports afin d'être plus transparente et d'accroître son obligation de rendre compte. Différentes mesures ont été prises pour améliorer les rapports au Parlement (rapport annuel, rapport sur les plans et les priorités, rapport ministériel sur le rendement et états financiers vérifiés) afin qu'ils contiennent des enseignements clairs, concis, équilibrés et fiables sur les plans, le rendement et l'utilisation des ressources de la CFP.</li> </ul>   |

✓ **Le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique**, où nous participons aux réunions régulières avec les ministères et les syndicats pour discuter de différentes questions et demander des conseils sur les responsabilités qui sont confiées à la CFP en vertu de la nouvelle LEFP;

✓ **la ou le sous-ministre responsable de la mise en œuvre de la modernisation des ressources humaines et la structure du comité consultatif patronal-syndical**, pour discuter de questions d'intérêt commun.

### Appui aux priorités gouvernementales

Le gouvernement du Canada procède à des changements qui refaçonnent la relation qu'entretiennent le gouvernement avec la population canadienne et établit les bases d'une culture de gestion des ressources humaines moderne, fondée sur la transparence, la qualité et l'efficacité.

La CFP participe activement à cette transformation. Le résultat stratégique visé par la CFP est directement lié à l'objectif prioritaire du gouvernement du Canada, *Renforcement et modernisation de la gestion du secteur public*, présenté dans le Budget de 2005 (<http://www.fin.gc.ca/budget05/booklets/bkmgft.htm>).

Le tableau présenté ci-après illustre la façon dont la CFP contribue à l'atteinte de cet objectif prioritaire dans le cadre des quatre initiatives décrites dans le Budget 2005.

### Initiatives du gouvernement du Canada

| Renforcement de la capacité de la fonction publique   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La CFP joue un rôle primordial en ce qui a trait à la mise en œuvre de la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i> (LMFP). La section II du présent document présente des données plus complètes sur les grands changements apportés aux responsabilités de la CFP en vertu de la nouvelle <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> (LEFP) de même que sur les différentes initiatives lancées dans le cadre de la mise en œuvre de la <i>Loi</i>.</li> <li>• Sont également décrits dans la section II, à l'activité de programme <i>Intégrité des nominations et neutralité politique</i>, les mécanismes visant à garantir qu'on insistera davantage sur l'obligation de la CFP de rendre des comptes au Parlement pour ce qui est de surveiller le système de nomination.</li> </ul> |  |

La capacité demeurera un risque important dans un avenir prévisible. Nous collaborerons donc avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFP) et l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) pour bâtir l'expertise de dotation de part et d'autre de la fonction publique.

À la suite des activités menées par la CFP au cours de la période sur laquelle porte le rapport, nous avons défini plusieurs risques importants sur lesquels il faudra porter une attention continue. Ces risques sont fondés sur une évaluation de l'environnement de travail de la CFP. Ils sont exposés plus en détail à la section IV, où figurent également les répercussions liées à notre intervention et les stratégies que nous adopterons par la suite.

## Partenaires principaux et liens

La CFP a travaillé en collaboration avec les principaux intervenants, intervenantes et administrations ci-après :

- **le Parlement**, à qui nous rendons compte de l'intégrité globale du système de nomination grâce à des rapports réguliers et à des rapports spéciaux, y compris ceux qui portent sur les conclusions des vérifications, à la comparution devant des comités et à des communications directes avec les parlementaires au besoin. En outre, nous avons maintenu notre indépendance en matière d'interprétation et d'exercice de nos pouvoirs dans l'intérêt des Canadiens et des Canadiennes;

- **les administrateurs généraux et administratrices générales, gestionnaires et spécialistes des ressources humaines** qui, avec la CFP, sont responsables de la création d'un système de gestion des ressources humaines modernisé dont les Canadiens et les Canadiennes tirent avantage. Par suite d'une vaste consultation officielle et officielle pendant l'exercice 2004-2005, la CFP a offert aux ministères et organismes son soutien ainsi que toute une gamme d'outils d'apprentissage pendant la transition vers la nouvelle LEFP afin d'assurer une prestation efficace et rationalisée des services, dans le cadre de notre stratégie globale de mise en œuvre. Nous avons consulté d'autres organismes gouvernementaux et d'autres intervenants ayant des responsabilités et des intérêts dans le système de nomination. Il s'agit notamment de l'AGRHFP, du Tribunal de la dotation de la fonction publique et de l'EFPC;

- **l'Employeur et agents négociateurs**, que nous avons consultés, comme le prévoit la nouvelle LEFP au sujet de questions d'intérêt commun;

- **d'autres parties intéressées, dont :**

✓ **des universitaires et spécialistes externes**, pour élaborer des pratiques novatrices et efficaces s'inscrivant dans le Cadre de nomination et renforcer l'approche de la CFP en matière de surveillance, de même que pour élaborer un nouveau régime applicable aux activités politiques des fonctionnaires;



Pour plus de détails sur les démarches envisagées dans un avenir prochain, prière de consulter le *Rapport sur les plans et les priorités de 2005-2006*, à l'adresse suivante : [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/PSC-CFP/PSC-CFP-r56\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/PSC-CFP/PSC-CFP-r56_f.asp)

Pour plus de détails sur la santé globale du système de dotation de la fonction publique, prière de consulter le *Rapport annuel 2004-2005* qui se trouve sous le site de la Commission de la fonction publique à l'adresse suivante : <http://www.psc-cfp.gc.ca/>

## Risques et enjeux

La fonction publique du Canada met actuellement en œuvre un système modernisé de gestion des ressources humaines. Le passage au nouveau système, parallèlement aux activités liées au système existant, à court terme, exigera un effort concerté de la part de tous les intervenants et intervenantes. La CFP est chargée d'assurer en toute indépendance l'intégrité du système de dotation en vertu de la Loi actuelle et de la nouvelle LEFP. Il importe donc que nos activités renforcent cette indépendance, laquelle a été contestée au cours de l'examen de la Loi sur la protection des fonctionnaires d'actes répréhensibles. C'est un réel défi que doit relever la CFP pour confirmer son statut indépendant unique.

La CFP entend déléguer entièrement tous les pouvoirs de dotation et de recrutement, y compris la dotation des postes de direction, aux ministères et organismes, dès décembre 2005, s'ils sont prêts. Nous comptons également reconnaître clairement le caractère différent de nos services de recrutement et d'évaluation. Ainsi, un organisme de services de recrutement et d'évaluation distinct verra bientôt le jour et il aura à sa tête une ou un cadre supérieur qui relèvera directement de la présidente. Le défi sera d'offrir des services de qualité supérieure dans toutes les régions du Canada de manière à répondre aux besoins de la clientèle en consolidant et modernisant les services de la CFP. Jusqu'à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, pleinement prévue pour décembre 2005, l'organisme de services offrira les services prévus en vertu de la LEFP actuelle tout en se préparant à une transition sans heurt vers ses nouvelles activités.

Aux termes de la nouvelle LEFP, il y aura un autre défi, considérable, auquel il faudra faire face : s'assurer que les personnes à qui les pouvoirs de dotation sont délégués rendent compte de l'exercice de ces pouvoirs. Pour surveiller l'intégrité du système de nomination, la CFP contrôlera et évaluera le rendement ministériel et formulera des commentaires à l'intention des administrateurs généraux et des administratrices générales pour s'assurer que ces pouvoirs sont exercés conformément à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination visé. Nous ferons rapport de manière indépendante et directe au Parlement afin de tenir les Canadiens et les Canadiennes et les parlementaires au courant de l'état du système de dotation dans la fonction publique.



effet passée de trois commissaires à temps plein et deux commissaires à temps partiel.

Par ailleurs, la CFP a été réorganisée en fonction de ses rôles de surveillance et de prestation de services. Une première structure organisationnelle de la Direction générale des services (anciennement la Direction générale des services de recrutement et d'évaluation) a été approuvée en septembre 2004. Par la suite, soit le 26 juillet 2005, il a été décidé de regrouper les activités de nos 16 points de service actuels dans sept bureaux régionaux, situés là où la demande de services est la plus élevée et où la plupart de nos clients, les ministères et organismes fédéraux, se trouvent.

La création de la Direction générale des services mettra le point final à la restructuration déjà en cours pour consolider notre capacité de surveillance. Le mandat de surveillance est exécuté par trois directions générales de la CFP : la Direction générale des politiques (anciennement la Direction générale de la politique et de la responsabilisation en matière de mérite), la Direction générale des enquêtes (anciennement la Direction générale des recours) et la nouvelle Direction générale de la vérification, créée le 1<sup>er</sup> avril 2004. Le travail de ces directions générales portera essentiellement sur des dossiers de la fonction publique dans son ensemble, de même que sur les activités de dotation de ministères et d'organismes particuliers. Le développement de la capacité de vérification a été une priorité en 2004-2005. La tâche a été accomplie par la dotation, l'apprentissage et l'élaboration d'une méthode, de lignes directrices et d'un plan de vérification.

La CFP demeure responsable de l'exploitation du système des priorités. Des mesures sont en cours afin que nous puissions disposer de la capacité, des ressources et des systèmes en vue d'aider les ministères et organismes à s'occuper des bénéficiaires de priorité de manière juste et transparente.

La mise en œuvre de la nouvelle LEFP ainsi que la nouvelle façon d'aborder la prestation des services influent directement sur les activités et les ressources de la CFP. L'une des priorités, l'an dernier, a donc été de trouver des fonds supplémentaires en procédant à une réaffectation. De plus, la CFP a réduit ses dépenses discrétionnaires en mettant en place une série de mesures de contrôle des dépenses, qui lui a permis de réaffecter des ressources à d'autres activités prioritaires. Par suite des changements apportés à notre mandat ainsi que des réorganisations internes qui en découlent, une péremption a eu lieu. Nous prévoyons toutefois utiliser entièrement notre budget dans l'avenir en rehaussant nos activités de surveillance (vérification et enquêtes), en développant une capacité supplémentaire dans l'administration des priorités et en faisant les investissements nécessaires dans une Direction générale de services redéfinie.

Parallèlement aux activités en prévision de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, la CFP a continué de remplir ses obligations en vertu de la LEFP actuelle.

La CFP continue de valoriser les membres de son personnel et réaffirme son engagement à les appuyer tout au long de la transition vers le nouveau régime de gestion des ressources humaines.

La Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP) a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003. La LMFP est une loi omnibus comprenant plusieurs lois distinctes, dont la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). La LMFP vise à faciliter l'embauche de fonctionnaires, à favoriser une meilleure collaboration dans les relations patronales-syndicales, à privilégier l'apprentissage et la formation du personnel à tous les niveaux et à clarifier les rôles et les obligations en matière de reddition des comptes.

Même si l'entrée en vigueur complète de la nouvelle LEFP n'est prévue qu'en décembre 2005, l'adoption de la LMFP a déjà engendré bon nombre de changements au sein de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP).

Le premier changement d'importance pour notre administration a été le transfert, le 1<sup>er</sup> avril 2004, de Formation linguistique Canada et de Formation et perfectionnement Canada à l'École de la fonction publique du Canada (EFPC).

Le 1<sup>er</sup> avril 2004, plusieurs autres programmes bien implantés à la CFP ont été transférés à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFP). Parmi les programmes visés, se trouvent : le Programme de stagiaires en gestion (PSG), le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE), le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme Échanges Canada et les unités du Marché du travail et de la Recherche démographique de la Division de la recherche. Ce transfert de programmes a permis à la CFP de se concentrer davantage sur ses rôles en matière de prestation de services et de surveillance.

De même, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2005, la CFP n'offre plus de services dans les domaines des enquêtes en matière de harcèlement, de médiation et de formation connexe, conformément à la Politique du Conseil du Trésor sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail.

Aux termes de la nouvelle LEFP, la CFP est toujours chargée de s'assurer que la fonction publique du Canada est fondée sur le mérite, qu'elle est impartiale, représentative de la population diversifiée du pays et capable de servir les citoyens et les citoyennes dans la langue officielle de leur choix. La nouvelle LEFP met l'accent sur la responsabilité qu'a la CFP de rendre compte au Parlement au regard de la surveillance du système de nomination et du maintien de l'impartialité de la fonction publique, grâce à un nouveau régime régissant les activités politiques des fonctionnaires.

Le système de gouvernance et la structure organisationnelle de la CFP ont subi des changements en vue d'appuyer la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. Notre structure de gouvernance est en

## Renseignements sommaires et environnement opérationnel

### Mission, vision et valeurs – Viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiennes et des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

### Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens et les Canadiennes, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

- Intégrité dans nos actes;
- Justice dans nos décisions;
- Respect dans nos relations;
- Transparence dans nos communications.

### Ressources financières et humaines

#### Ressources financières 2004-2005 (en milliers de dollars)

| Dépenses prévues | Dépenses réelles |
|------------------|------------------|
| 92 405           | 91 867           |

#### Ressources humaines 2004-2005 (équivalents temps plein)

| Prévues | Réelles |
|---------|---------|
| 920     | 942     |



## Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de la Commission de la fonction publique (CFP) pour 2004-2005.

Le présent document a été préparé conformément au principe de présentation et autres exigences de déclaration énoncés dans le *Guide de préparation – Rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- il est conforme aux exigences particulières en matière de rapports;
- il utilise une structure approuvée de l'Architecture des activités de programmes (AAP);
- il renferme une information uniforme, complète, harmonieuse et précise;
- il fournit une base de reddition des comptes quant aux résultats recherchés ou obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont accordées;
- il fait état de la situation financière d'après les chiffres approuvés figurant dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.



Maria Barrados, Ph. D.  
Présidente  
8 septembre 2005

Comme il est décrit dans les sections I et II du présent rapport, nos efforts ont essentiellement porté sur l'atteinte de ces priorités. Au cours de l'année sur laquelle porte le rapport, la CFP a accompli des progrès remarquables au regard de plusieurs engagements exposés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005. La tâche n'est toutefois pas terminée : nous devons faire avancer nos priorités et exécuter nos obligations en vertu de la nouvelle LEFP. À cet égard, nous poursuivrons la consolidation de notre capacité de protéger l'intégrité du système de nomination.

La fonction de vérification sera renforcée et utilisée de manière plus efficace de façon à améliorer la reddition des comptes au Parlement. Nous prévoyons également poursuivre le travail d'harmonisation des ressources humaines et financières afin de pouvoir mieux cibler nos efforts sur notre mandat de surveillance. Par exemple, le 26 juillet 2005, nous avons annoncé le regroupement de nos 16 points de service actuels dans sept bureaux régionaux. Le choix de l'emplacement de ces bureaux a été fondé sur deux facteurs : là où la demande de services est la plus élevée et là où se trouvent la plupart de nos clients, les ministères et organismes fédéraux. Cet exercice de regroupement va nous permettre d'améliorer l'efficacité de nos activités, de réaffecter nos ressources pour combler d'autres besoins et de mettre en place des services bilingues de recrutement et d'évaluation, comme la nouvelle LEFP l'exige. Le RMR du prochain exercice renfermera des données plus complètes sur le regroupement.

Nous enregistrons également des progrès en ce qui concerne la création de notre nouvel organisme de services; cet organisme continuera d'offrir des services de ressourcement (dont le ressourcement des cadres) et d'évaluation de qualité à toute notre clientèle, de part et d'autre du pays. Nous allons continuer de déployer tous les efforts nécessaires pour appliquer de saines pratiques de gestion des ressources humaines tout au long de l'étape de transition vers la nouvelle structure organisationnelle, laquelle traduit plus justement les secteurs d'activité de la CFP en vertu de la nouvelle loi.

Enfin, nous joindrons nos efforts à ceux des ministères et des organismes dans l'exploitation des mesures d'assouplissement et des possibilités offertes par la nouvelle LEFP et ferons en sorte que le nouveau système fonctionne. Nous tâcherons de renforcer notre capacité de protéger l'intégrité du système de nomination. Il nous tarde d'exécuter le mandat que nous a confié le Parlement et ainsi garantir que les Canadiens et les Canadiennes sont servis par un effectif qui répond à leurs besoins avec efficacité.

## Section I – Survol

### Message de la présidente



J'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada pour 2004-2005. Combiné au Rapport annuel (également déposé à l'automne 2005), le RMR brosse un tableau du rendement de la CFP au cours de la période visée.

L'année 2004-2005 a été une année de préparation en prévision de l'entrée en vigueur de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, adoptée en novembre 2003. Cette loi met en application une nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) qui devrait entrer en vigueur en décembre 2005.

Ministères et organismes se sont préparés à assumer leurs responsabilités et obligations en matière de reddition des comptes aux termes de la nouvelle loi; comme administration, la CFP fait de même et poursuit ses efforts de restructuration et d'harmonisation des ressources en vue d'exécuter son mandat, plus précis, de surveillance du système de dotation.

Les stratégies et les activités de la CFP sont toutes axées sur l'établissement d'une fonction publique fondée sur le mérite, impartiale, représentative de la population et capable de servir les Canadiens et les Canadiennes. Une telle fonction publique est en mesure d'offrir des services dans les deux langues officielles, et son effectif se compose de professionnels et professionnelles qui ont été nommés conformément aux valeurs de dotation que sont la justice, l'égalité d'accès et la transparence.

Pour nous aider à atteindre cet objectif, nous avons établi trois grandes priorités :

- mise en œuvre complète des responsabilités de la CFP en vertu de la nouvelle LEFP aux fins de l'élaboration de lignes directrices en matière de nomination et de la protection de l'intégrité du processus de nomination;
- mise en œuvre d'une vision moderne de prestation des services, selon laquelle les options de prestation sont adaptées de façon optimale aux besoins de la fonction publique;
- assurance qu'une structure moderne de gouvernance pour la Commission (soit la présidente et les commissaires) et une nouvelle structure organisationnelle soient en place à l'appui des obligations que doit remplir la CFP en vertu de la nouvelle LEFP.





# Commission de la fonction publique du Canada

## Rapport ministériel sur le rendement 2004-2005

### Table des matières

|   |    |
|---|----|
| <b>Section I – Survol</b>   | 5  |
| Message de la présidente  | 5  |
| Déclaration de la direction   | 7  |
| Renseignements sommaires et environnement opérationnel  | 8  |
| Mission, vision et valeurs – Viser l'excellence   | 8  |
| Des valeurs pour guider nos actions   | 8  |
| Ressources financières et humaines  | 8  |
| Contexte : La CFP en évolution  | 9  |
| Risques et enjeux   | 11 |
| Partenaires principaux et liens   | 12 |
| Appui aux priorités gouvernementales  | 13 |
| Résumé du rendement de la CFP par résultat stratégique, priorité et engagement                                | 15 |
| <b>Section II – Rendement détaillé par résultat stratégique et activité de programme</b>                      | 22 |
| Résultat stratégique  | 22 |
| Première activité de programme : Intégrité des nominations et neutralité politique                            | 24 |
| Deuxième activité de programme : Services de recrutement et d'évaluation                                      | 34 |
| <b>Section III – Renseignements Supplémentaires</b>   | 42 |
| Structure organisationnelle et responsabilisation   | 42 |
| Concordance entre les priorités du RPP pour 2004-2005 et l'architecture des activités de programmes de la CFP | 44 |
| Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des équivalents temps plein                                   | 47 |
| Tableau 2 : Utilisation des ressources par secteur d'activités  | 48 |
| Tableau 3 : Postes votés ou législatifs   | 49 |
| Tableau 4 : Coût net pour le ministère  | 49 |
| Tableau 5 : Passif éventuel   | 49 |
| Tableau 6 : Fonds renouvelable  | 50 |
| Tableau 7 : Source des recettes disponibles et non disponibles  | 51 |
| Tableau 8 : Renseignements sur les dépenses de projets  | 52 |
| Tableau 9 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations                          | 53 |
| Tableau 10 : Initiative d'amélioration des services   | 55 |
| Tableau 11 : Politiques sur les voyages   | 56 |
| <b>Section IV – Autres sujets d'intérêt</b>   | 57 |
| Priorités de gestion  | 57 |
| Risques, incidence et stratégies de la CFP  | 59 |
| Personnes-ressources pour obtenir des informations supplémentaires  | 62 |
| Acronymes les plus courants   | 63 |





# Commission de la fonction publique du Canada

## Rapport sur le rendement

Période se terminant le  
31 mars 2005



L'honorable Liza Furla, C.P., députée

Ministre du Patrimoine canadien et ministre responsable de la  
Condition féminine



## Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dprl/04-05/guide/index/guide\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dprl/04-05/guide/index/guide_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Les lecteurs qui désireraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

**Les observations ou les questions peuvent être adressées à :**

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

*Le Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/66-2005  
ISBN 0-660-62882-1

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)  
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

*Nota* : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé  
pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste  
auprès des Éditions du gouvernement du Canada — TPSSGC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995  
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>





# Commission de la fonction publique du Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2005

CA1  
FN  
-E77

Government  
Publications



# Public Service Human Resources Management Agency of Canada

## Performance Report



For the period ending  
March 31, 2005

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The Departmental Performance Report provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring Report on Plans and Priorities.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada,  
represented by the President of the Treasury Board, 2005

Catalogue No. BT31-4/96-2005  
ISBN 0-660-62958-5

This document is available on the TBS Web site at [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)  
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

## Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

### Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5  
**OR at:** [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)

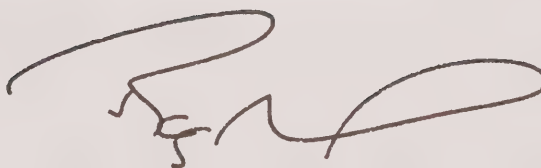




# **Public Service Human Resources Management Agency of Canada**

## **Performance Report**

**for the period ending  
March 31, 2005**

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Reg Alcock', written in a cursive style with a large loop at the end.

---

Reg Alcock  
President of the Treasury Board  
and Minister responsible for the Canadian Wheat Board

For more information contact:

Public Service Human Resources Management Agency of Canada  
90 Sparks Street, Room 820  
Ottawa, Ontario

Web site: [http://www.hrma-agrh.gc.ca/index\\_e.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp)

1-800-O-Canada

## Table of contents

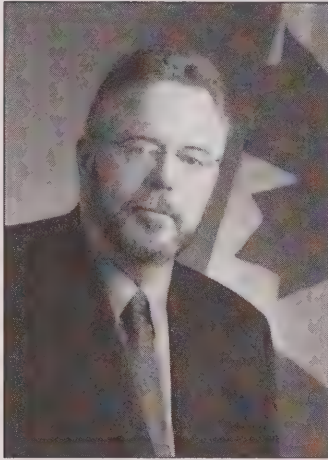
|   |    |
|---|----|
| Section I: Messages .....   | 1  |
| 1.1 Minister's message.....   | 1  |
| 1.2 Management representation statement.....  | 3  |
| Section II: Overview .....  | 4  |
| 2.1 Our <i>raison d'être</i> and strategic outcome .....  | 4  |
| 2.2 Our primary functions within the Treasury Board's portfolio.....                                      | 4  |
| 2.3 Our strategic planning framework .....  | 5  |
| 2.4 The Agency's financial and human resources at a glance .....  | 6  |
| 2.5 Departmental performance overview .....   | 7  |
| Section III: Detailed Performance by Program Activity.....  | 14 |
| 3.1 Modernized human resources management and strengthened accountability ..                              | 14 |
| 3.2 An effective, ethical leadership, and a quality work environment.....                                 | 26 |
| 3.3 A representative and accessible Public Service.....   | 34 |
| 3.4 Agency administration—A highly performing and sustainable organization.....                           | 40 |
| Section IV: Supplementary Information.....  | 45 |
| 4.1 Organizational structure as of March 31, 2005 .....   | 45 |
| 4.2 Departmental Performance Summary Table.....   | 46 |
| 4.3 Response to reports from the Office of the Auditor General and<br>from parliamentary committees ..... | 52 |
| 4.4 Table 1—Comparison of Planned to Actual Spending .....  | 54 |
| 4.5 Table 2—Use of Resources by Program Activity .....  | 55 |
| 4.6 Table 3—Voted and Statutory Items .....   | 57 |
| 4.7 Table 4—Net Cost of the Department .....  | 58 |
| 4.8 Table 5—Resource Requirements by Organization by Activity.....  | 59 |
| 4.9 Table 6—Details on Transfer Payment Programs (TPPs) .....   | 62 |
| 4.10 Horizontal initiatives .....   | 64 |
| 4.11 Useful Internet addresses .....  | 65 |





## Section I: Messages

### 1.1 Minister's message



As the Minister responsible for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (the Agency), I am pleased to present the Agency's *Performance Report* for the period covering April 1, 2004 to March 31, 2005.

Created on December 12, 2003 to modernize and foster excellence in human resources management across the Public Service, this is the first *Performance Report* for the Agency, covering a complete fiscal year.

As stated in the last two budgets, the Government is committed to strengthening and modernizing public sector management.

Ultimately good management is about people. To be successful, such a transformation must be supported, first and foremost, by a public service that is highly qualified, competent and properly equipped. This is precisely why the Agency was established. With it, the Public Service has now the institution it needs to better focus on the human resources aspect of the government's vision for modern public sector management.

The Agency's contribution to the government's efforts has begun to pay dividends with noticeable improvements in key areas.

The implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA) is on track. Major components of the Act have come into force and all preparatory work required to ensure that departments are ready to exercise their new responsibilities was delivered on time. This is a major accomplishment for all public service organizations, including unions, who demonstrated a partnership of engagement in this modernization effort.

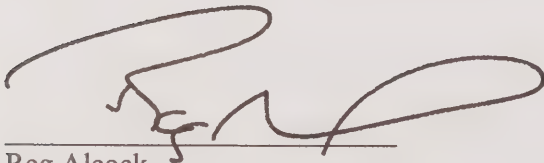
The *Canada School of Public Service Act* came into force on April 1, 2004 and provides public servants and their organizations with a more integrated and targeted approach to learning. The *Public Service Labour Relations Act* (including amendments to the *Financial Administration Act*) came into force on April 1, 2005 and provides the basis for more collaborative and constructive labour-management relations in each department and agency. Finally, it is expected that by the end of 2005, the PSMA will be completed, with the new *Public Service Employment Act* coming into force in December 2005. This Act will provide managers with more flexibility to hire the right people when and where they are needed, while upholding the highest values of integrity and accountability in their decisions.

The implementation of these Acts was enabled by good progress in the delivery of non-legislative but essential initiatives, including the reform of the job classification system; the establishment of more effective and integrated human resources planning and accountability systems; and, a continued support to departments and agencies to move to more cost-effective delivery models for human resources management services.

Essential elements were also put in place over the last year to foster the development of highly competent public servants and leaders guided by the highest ethical standards. In particular, key steps to strengthen training requirements for all public servants and to better integrate the management and development of leaders at all levels have been achieved. The Agency has also actively continued to foster and integrate, through extensive awareness and learning events, the new *Values and Ethics Code of the Public Service* into the day-to-day practices of all public servants. Significant advancements were also made in developing further the *Public Servants Disclosure Protection Act* (Bill C-11), that was re-introduced to Parliament by the government, following the election in June 2004.

Finally, despite challenges in specific areas, the Agency has continued to make progress towards achieving employment equity and official languages commitments.

On behalf of all Canadians, I want to thank all members of the federal Public Service for their hard work, professionalism, and dedication to the public interest. I also invite all Parliamentarians and Canadians to read this report and recognize our shared stake in supporting public service excellence.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Reg Alcock', with a large, sweeping loop at the end.

---

Reg Alcock  
President of the Treasury Board  
and Minister responsible for the Canadian Wheat Board

## 1.2 Management representation statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004–05 departmental performance report (DPR) for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the Preparation of 2004–2005 Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements;
- It uses an approved Program Activity Architecture;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



---

Michelle Chartrand, President,  
Public Service Human Resources  
Management Agency of Canada



## Section II: Overview

### 2.1 Our *raison d'être* and strategic outcome

**Our *raison d'être* is to modernize and foster continuing excellence in people management and leadership across the Public Service**

This is the first performance report covering a complete fiscal year for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (the Agency), which was created just over a year ago, on December 12, 2003. The creation of the Agency is anchored in the necessity to rejuvenate, strengthen and modernize human resources (HR) management in the Public Service, in particular through implementation of the *Public Service Modernization*

*Act* (PSMA), which received Royal Assent on November 7, 2003.

#### *Our Results for Canadians...*

Through the PSMA and other tools, the Agency aims to provide the leadership and focus needed to foster and sustain modern, effective, results-driven people management and leadership across the Public Service. Through excellence in HR management, the Agency's ultimate goal is to enable Public Service organizations to deliver quality services to Canadians while upholding the values of integrity, transparency and accountability.

As a result, the Agency serves Canadians by striving for *the finest Public Service in the world with a workforce and a workplace second to none.*

**Our *strategic outcome* is a modern, professional Public Service dedicated to the public interest and supporting ministers in democratic governance, representative of the Canadian public and serving Canadians with excellence in the official language of their choice, with employees effectively and ethically led in a high-quality work environment respectful of their linguistic rights.**

### 2.2 Our primary functions within the Treasury Board's portfolio

The Agency is part of the Treasury Board's portfolio. As the general manager and employer of the Public Service, the Treasury Board of Canada manages the government's financial, personnel and administrative responsibilities. There are three organizations within the Treasury Board's portfolio, each playing a unique role in supporting the Board's role as employer: the Treasury Board of Canada Secretariat (the Secretariat), the Canada School of Public Service (the School) and the Agency.

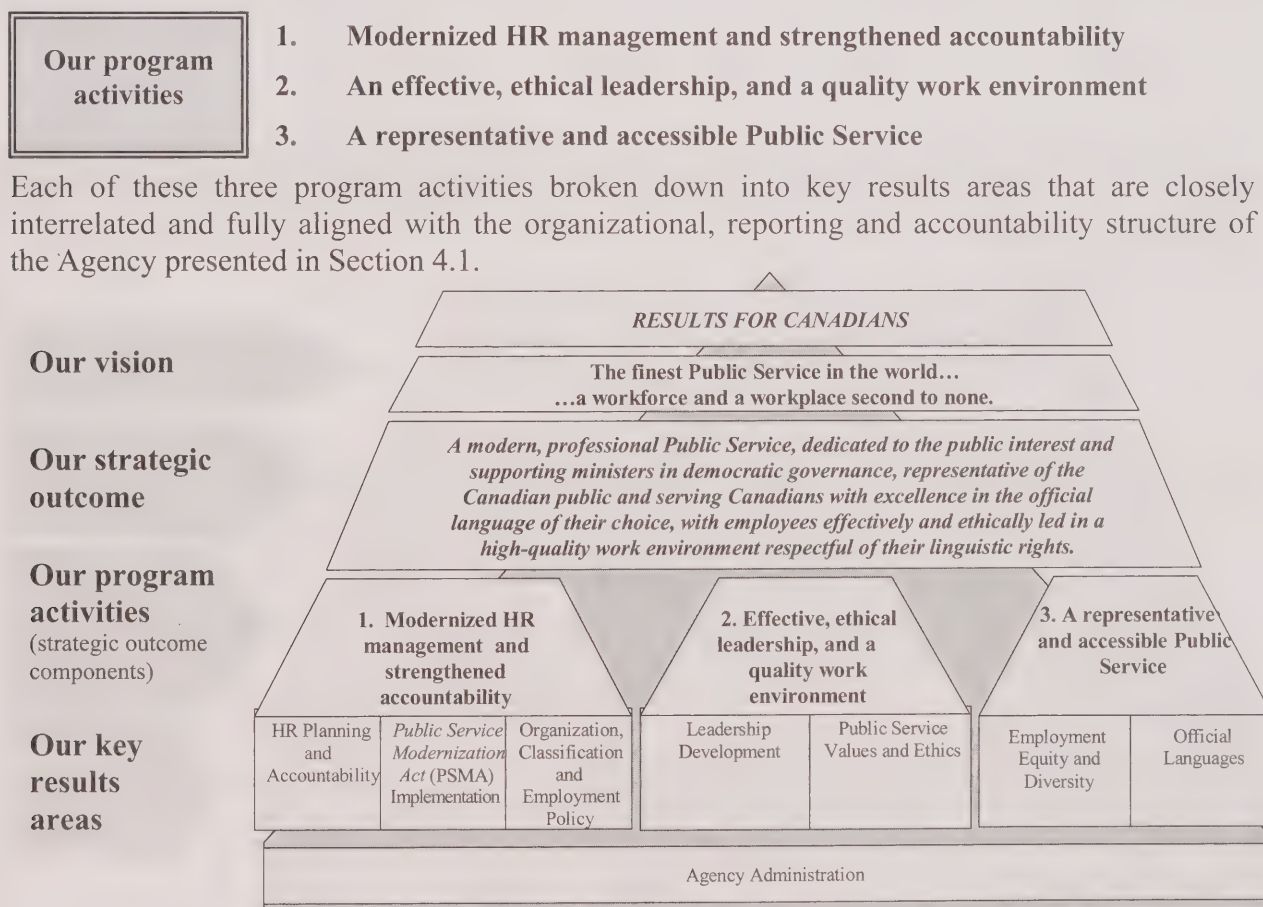
- The Secretariat provides advice and support to Treasury Board's ministers in their role of ensuring value for money and provides oversight of the financial management functions in departments and agencies. From an HR management perspective, the Secretariat manages compensation, pension, benefits and labour relations.

- The School ensures that public service employees have access to the common learning they need to effectively serve Canadians.
- The Agency brings together most of the HR management functions, covering HR planning and accountability (including research, demographic analysis and the Public Service-wide Employee Survey); the implementation and management of PSMA and reform of the classification system for the Public Service; employment policies; leadership development (including the Performance Management Program for executives); values and ethics (including harassment in the workplace, workplace well-being, and work/life balance); employment equity and diversity; and official languages.

More information on the Agency's areas of responsibility can be found on the following Web site: Areas of responsibility under the Agency.

## 2.3 Our strategic planning framework

As illustrated below, to achieve its strategic outcome and deliver results for Canadians, the Agency articulated its priorities and plans for 2004-05 around three results-based program activities (or strategic outcome components):



## 2.4 The Agency's financial and human resources at a glance

### Financial Resources (\$ thousands):

| Planned Spending | Total Authorities | Actual Spending |
|------------------|-------------------|-----------------|
| \$ 92,219        | \$ 97,415(a)      | \$ 93,983(b)    |

- (a) The total increase of \$5.2 million from the 2004–05 Total Authorities over the 2004–05 Total Planned Spending is mainly due to the funding received through the Supplementary Estimates for the *Public Service Modernization Act*, and the re-profiling of funding related to the Employment Equity Program for the Embracing Change initiative for the next two years.
- (b) Total Actual Spending of \$94.0 million includes the salary for participants in career development programs of \$10.6 million, for some 80 full-time equivalents not included on the Actual Human Resources (full-time equivalents) of 477 below.

### Human Resources (full-time equivalents):

| Planned | Actual |
|---------|--------|
| 439     | 477    |

### Financial Resources by Program Activity (strategic outcome components):

| 2004–05 Program Activity<br>(strategic outcome components)  | Type    | Planned<br>Spending<br>(\$000's) | Total<br>Authorities<br>(\$000's) | Actual<br>Spending<br>(\$000's) | Overall Progress<br>Status                                    |
|---|---------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| <b>Modernized HR Management and Strengthened Accountability</b>   | Ongoing | 25,550                           | 31,004                            | 29,074                          | Progressed as per plans (c)                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Implement the PSMA</li> <li>Modernize the Public Service classification system</li> <li>Establish effective and integrated HR planning and accountability systems</li> </ul> |         |                                  |                                   |                                 |   |
| <b>Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment</b>   | Ongoing | 51,316                           | 51,356                            | 49,958                          | Progressed as per plans (c)                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Foster strong, effective, and ongoing leadership renewal</li> <li>Promote and reinforce Public Service values and ethics</li> </ul>  |         |                                  |                                   |                                 |   |
| <b>Representative and Accessible Public Service</b>   | Ongoing | 15,353                           | 15,055                            | 14,951                          | Progressed as per plans with challenges in specific areas (c) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Achieve and preserve employment equity commitments</li> <li>Achieve and preserve official languages commitments</li> </ul>   |         |                                  |                                   |                                 |   |
| <b>Total for the Agency</b>   |         | <b>92,219</b>                    | <b>97,415</b>                     | <b>93,983</b>                   |   |

(c) For a more detailed summary of progress, please see the Departmental Performance Summary Table in Section 4.2.



## 2.5 Departmental performance overview

***2004–05 has been a turning point for HR management across the Public Service, and the first full year of operation for the Agency created in December 2003.***

This section presents an overview of the Agency's most significant events and achievements for each of its three program activities: modernized HR management and strengthened accountability; an effective, ethical leadership and a quality work environment; and a representative and accessible Public Service. A summary table is also provided in Section 4.2 of this report.

As depicted below, in addition to establishing and positioning a new central agency, essential building blocks for modernizing HR management across the Public Service were put in place in 2004–05, and efforts have begun to pay dividends in several key areas.

### 2.5.1 Modernized HR management and strengthened accountability

HR legislation had remained virtually unchanged for the last four decades, and essential building blocks for modern HR management had become outdated and too complex and inflexible to adapt to the current and future needs of the Public Service.

In addressing these challenges, the Agency's plans and priorities for 2004–05 were articulated around three key results areas: the implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA); the reform of the Public Service classification system; and the establishment of effective and integrated HR planning and accountability systems.

The following provides an overview of the main areas of progress in 2004–05 for each of these three priorities. More details can be found in Section III of this report.

***PSMA implementation is on track and the modernization efforts have begun to bear fruit across the Public Service...***

The PSMA—which received royal assent on November 7, 2003—is the most significant change in more than 35 years in the way the Public Service hires, manages and leads its employees. Working in close partnership with all stakeholders, the Agency is responsible for leading PSMA implementation over a two-and-half-year period.

Fiscal year 2004–05 was the first full year of implementation for the PSMA, and the Agency successfully handled many challenges. Indeed, despite a later-than-planned approval of the Act, the score sheet for PSMA implementation in 2004–05 is positive and the modernization efforts are meeting their objectives.



Major components of the PSMA have come into force, and by the end of this year all other components of the legislation will be in place. In particular, the *Canada School of Public Service Act* came into force on April 1, 2004; the *Public Service Labour Relations Act* (including amendments to the *Financial Administration Act*) came into force on April 1, 2005; and the *Public Service Employment Act* will come into force in December 2005.

In addition, the first set of organizational changes occurred relatively smoothly, including the transfer of functions from the Public Service Commission of Canada to the Agency and the creation of the Canada School of Public Service and the Public Service Staffing Tribunal.

Most of the development work has also been completed, and organizations have started to report on their readiness since December 2004. To date, departments and agencies have been ready to carry out their new responsibilities on time as components of the Act came into force. Looking ahead, it is expected that the project will remain on track and that all stakeholders will be ready for the new *Public Service Employment Act* in December 2005.

At the same time, the identification of PSMA changes that affect HR policies, processes and systems has been completed for the most part and the remaining work is well underway. Draft policies and instruments, including Web-based tools, were made available to departments and agencies, and communication, learning and cultural change activities were, and continue to be, delivered intensively across the country.

The Agency also established rigorous project management approaches and is progressing well in implementing the framework and systems required to monitor and report on PSMA effectiveness in the long term and meet the new statutory requirements for an annual report to Parliament on the state of HR management in the Public Service.

Finally, comments made by the Auditor General of Canada in her last report were generally positive, confirming that good progress has been made to date on key aspects of PSMA implementation.

***The classification reform has begun to pay dividends with tangible results for the specialists who make classification work...***

To be fully effective, the modernization of HR management also requires an effective classification system. Modern, gender-neutral classification standards that are adaptable to changing work over time are prerequisites to an equitable, simplified and responsive staffing system. However, some building blocks of the classification system had become

outdated, and in 2002 Treasury Board decided to launch a multi-year reform of the classification system to be led by the Agency.

As reported in the *2003–04 Annual Report—Modernizing the Classification System*, key steps have been achieved since the reform was initiated in 2002. After three years, the reform is well underway and efforts have begun to pay dividends.

In 2004–05, the Agency completed the modernization of classification standards for several occupational groups and undertook feasibility studies and design initiatives for a number of other new standard modernization initiatives. Key enabling policies and guidelines were updated and streamlined, and roles and responsibilities relating to classification were clarified.

In addition, considerable progress was made in rebuilding the classification system capacity in departments and agencies. In particular, targeted approaches to attract and retain qualified specialists were developed; a new learning curriculum for organization and classification advisors was defined; new learning and training programs were delivered and/or are being developed; and new Web-based tools were implemented to support the creation of a modern shared services system for organization and classification advisors.

Finally, several monitoring activities of the existing classification system were conducted with a particular focus on horizontal reviews of some occupational groups as well as on a number of small departments and agencies. The initial work to capture fundamental costs on the classification standards modernization activities was also completed, and although progress has been slower than planned, work is ongoing on the development of a more comprehensive cost-tracking system.

***2004–05 has been a turning point  
for rebuilding HR planning and  
accountability capacities across  
the Public Service...***

Public service organizations need to be supported by effective, integrated HR planning and business planning processes, as well as sound accountability systems covering all aspects of HR management. 2004–05 has been a turning point for rebuilding HR planning and accountability capacities across the Public Service, and essential building blocks have

been put in place to support the first year of the integration of HR planning and business planning cycles beginning in 2005–06.

As a result of extensive research and consultations, an integrated HR and Business Planning Tool Kit, Calendar and Checklist have been developed and extensive outreach activities have been undertaken to ready the Public Service for its change. The Agency has been working with corporate planners and HR professionals in departments and agencies and with the business planners in the Secretariat and has established a Centre of Excellence. Workshops on the tool kit were held for over 1,200 employees across the country to explain how to integrate business and HR planning.

In partnership with the Canada School of Public Service, the Agency also initiated the development of a comprehensive HR planning curriculum as an integral part of the core learning requirements for managers and HR professionals. Learning and training tools are being developed and an updated HR planning course is being designed.

In addition, a project to transfer securely electronic employee records between departments was initiated as a first step toward the creation of a central Public Service Employee Database accessible by all departments and agencies. An environmental scan has been conducted that will help managers identify the current and future needs across the Public Service.



Finally excellent progress is being made in establishing HR management accountabilities, and a core set of indicators has been identified. These will be used to support monitoring against consistent standards for all departments and agencies.

### **2.5.2 Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment**

Competent, ethical, accountable and vibrant leadership is a key factor in successfully modernizing HR management and re-establishing trust in the Public Service. Particularly in the context of implementing the PSMA, leaders need to understand their new responsibilities and how to discharge them.

As a result, the Agency's plans and priorities for 2004–05 were articulated around two key results areas: foster strong, effective and ongoing leadership renewal; and promote and reinforce Public Service values and ethics.

The following provides an overview of the main areas of progress in 2004–05 for each of these priorities. Further details can be found in Section III of this report.

*Essential elements are being put in place to foster the development of highly competent public servants and leaders guided by the highest ethical standards...*

First, the Agency set out to develop a Policy Framework for Learning including a Required Training Policy comprising orientation programs for employees at career crossroads; training on Delegated Authorities for all levels of management; and professional training for functional specialists—including HR professionals, financial officers, internal auditors and procurement, material management and real property specialists. Second, a framework for the orientation of new employees and a compendium of knowledge for management and accountability in the Public Service were developed. The compendium will be instrumental in identifying knowledge standards associated with orientation programs. This work will be completed in 2005–06. In addition, the Key Leadership Competencies Profile was revised, resulting in the update and simplification of competencies from 14 to 4. The revised profile will be rolled out in the coming year.

Effective April 1, 2004, all leadership development programs were successfully transferred from the Public Service Commission of Canada to the Agency. As a result of this transfer, a new vision and framework to support the alignment and integration of various facets of these programs have been developed in 2004–05. The framework was approved and these programs are being integrated into a leadership continuum from first-level supervisors to deputy heads. They will be implemented in a phased-in approach this year and next. At the same time, to respond to the needs of the financial community, leadership development pilot projects were launched to identify and develop high-potential individuals. Similar pilot projects are being considered for other functional communities, including HR management and Internal Audit specialists.

Finally, other important achievements in 2004–05 include completion of the review of the Performance Management Program for executives (changes were officially announced in March 2005) as well as the establishment of a formal ongoing monitoring program for classification of all EX-1 to EX-3 positions (EX-4 and EX-5 positions continue to be reviewed and approved by Treasury Board ministers).

***The Values and Ethics Code was supported by extensive awareness and learning events across the country, a Values and Ethics Roadmap was drafted and the Public Servants Disclosure Protection Act was tabled in Parliament...***

The Agency—through its *Office of Public Service Values and Ethics*—plays a leadership role in supporting ministers, public service leaders and public service employees in meeting their responsibilities to develop and sustain a strong culture of Public Service values and ethics.

In 2004–05, a broad series of fundamental awareness and learning events and tools were implemented across the country to follow up on the distribution of the new *Values and Ethics Code* to more than

160,000 public service employees in the fall of 2003.

The Office also developed a draft Values and Ethics Results Roadmap that, when finalized, will assist departments and agencies in managing, measuring and improving their values and ethics performance.

Finally, one of the Agency's most notable achievements in fostering and reinforcing Public Service values and ethics was supporting the Government in developing Bill C-11, the proposed *Public Servants Disclosure Protection Act*. The Bill was originally tabled as Bill C-25 in March 2004. Following the election in June 2004, the Office supported the Government in revising Bill C-25 to address key concerns raised during the initial parliamentary review of the Bill. These revisions strengthen the powers of the neutral third-party responsible for investigations, strengthen confidentiality provisions and ensure bargaining agents will be consulted on the development of a Code of Conduct for the federal public sector.

### **2.5.3 Representative and accessible Public Service**

The federal public service must draw on the talents of the entire population and build a workforce that truly reflects Canada's official languages and ethnic and cultural diversity.

The *Employment Equity Act* commits the Government to achieving equality in the representation and participation of four designated groups: women, Aboriginal peoples, members of visible minorities, and persons with disabilities.

The *Official Languages Act* commits the Government to serving Canadians in the official language of their choice, enabling employees in bilingual regions to work in their language of choice, and ensuring equitable participation of English- and French-speaking Canadians.



While significant progress has been made on both fronts since the enactment of these acts, sustained efforts are required. The following provides an overview of the main progress made in 2004–05 for each of these priorities. Further details can be found in Section III of this report.

### ***Achieve and preserve employment equity commitments...***

***Representation figures for the visible minority group show that we are almost three-quarters of the way to our workforce availability goal...but challenges remain***

There has been significant progress on employment equity across the Public Service since the Act came into force in 1996. Representation rates for women, Aboriginal peoples and persons with disabilities have now surpassed our workforce availability goals. However, challenges remain with respect to visible minorities, although we are now about three quarters of the way to our workforce availability goal.

Our key achievements for 2004–05 include completing an evaluation of the Embracing Change initiative—an initiative endorsed by the Government in June 2000 to increase the representation and participation of visible minorities; beginning to develop an *Embracing Change Future Directions* strategy that builds on the results of the evaluation; initiating partnerships with visible minority and Aboriginal employees across Canada toward a strategy for creating a racism-free workplace in the federal public service; and integrating employment equity into new human resources planning and staffing guides prepared for deputy ministers and their departments. The Agency also hosted the National Employment Equity Conference, which brought together managers and employees at all levels to discuss the way forward; consulted broadly on revisions to the Employment Equity and Duty to Accommodate policies; and continued to monitor departmental and agency progress in meeting the legislative requirements of the *Employment Equity Act*. The Agency will prepare the 2004–05 Employment Equity Annual Report for Parliament this winter.

### ***Achieve and preserve official languages commitments...***

***New steps have been taken in the renewal of the Official Languages Program and our vision of instituting cultural change is taking shape...***

As noted in the *Annual Report on Official Languages* for 2003–04, our vision of instituting cultural change is taking shape. 2004–05 continued on this path and progress has been made in each of the priority areas identified last year. First, in 2004 a new cycle and a new system for measuring the linguistic performance of institutions were adopted. The approach will be more strategic by targeting problem cases and topical

issues. Moreover, results published in the annual report to Parliament will be more relevant. This new approach also includes an official languages management dashboard that provides a clear portrait of the situation in each institution. A pilot is underway.

Second, the objective of creating simpler, clearer, more-results based policy instruments is progressing well. A series of enhanced policies came into effect on April 1, 2004, and others were reviewed during the year, including policy instruments on communications with, and services to, the public and on the use of Web sites and electronic communications. These policies come into effect on July 15, 2005, and were complemented by new tools to help institutions manage capacities and performance related to service to Canadians in the official language of their choice.

Third, to support institutions in ensuring that official languages are an integral part of their operations, 25 other innovative projects were approved in 2004–05 for a total of \$1.8 million under the Official Languages Innovation Program. Moreover, the third phase, for fiscal year 2005–06, was launched in December 2004, and over 50 projects were submitted. The Steering Committee met in February 2005, and 32 projects were approved for a total of \$2.8 million.

Finally, with regard to increasing bilingual capacities within the executive and executive feeder groups, and more generally in the workplace, the Agency has continued to undertake, in close partnerships with all stakeholders, a series of targeted initiatives. These include planning activities, organizational support, new and/or improved communication tools and activities, strengthened access to language training and the funding of strategies developed by the Quebec Federal Council to improve recruitment of Anglophones into the Public Service in Quebec, and further objectives related to official languages in the western provinces.

## Section III: Detailed Performance by Program Activity

As noted in Section II of the report, the Agency's plans and priorities for 2004–05 were organized around three program activities:

- Modernized HR management and strengthened accountability
- An effective, ethical leadership, and a quality work environment
- A representative and accessible Public Service

This section provides further details on the commitments and achievements made by the Agency from April 1, 2004, to March 31, 2005. It also covers achievements relating to departmental administration. Finally, the "Departmental Performance Summary Table" in Section 4.2 provides a snapshot of the main commitments and achievements for 2004–05.

### 3.1 Modernized human resources management and strengthened accountability

The 2004–05 plans and priorities set by the Agency to achieve this program activity were articulated around the following three key results areas:

- Implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA)
- Modernization of the Public Service classification system and
- Establishment of effective and integrated HR planning and accountability systems

Financial and human resources devoted to this program activity were as follows:

|   | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual<br>Spending |
|---|---------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Financial Resources</b> (thousands of dollars) | \$25,550            | \$31,004             | <b>\$29,074</b>    |
| <b>Human Resources</b> (full-time equivalents)    | 178                 | N/A                  | <b>204</b>         |

#### 3.1.1 Implement the *Public Service Modernization Act*...

##### *Context and commitments...*

The catalyst for the modernization of HR management in the Public Service is the PSMA, which received Royal Assent on November 7, 2003. It is one of the Government's key initiatives for modernizing and strengthening public sector management. It represents the most significant change in more than 35 years in the way the Public Service hires, manages and leads its employees.



Ultimately, good government is about people. Effective HR management, including healthy labour-management relationships, are crucial to hiring, developing and retaining talented employees and leaders, where and when they are needed, and to providing the capacity needed by departments to meet the priorities of Canadians in a cost-effective manner and with the highest standards of ethics, transparency and accountability.

However, prior to the PSMA, HR legislation had not kept pace with trends over the last four decades. HR practices had become too rule-based, complex and rigid, constraining public servants from adapting to changing business requirements. Staffing processes had become lengthy; the delivery of training programs was fragmented; and the conflict resolution system was based mainly on rules instead of dialogue, mutual interests and co-development.

To address these challenges, the goals of the PSMA are congruent and multi-faceted. First, the Act is designed to improve the ability of managers to attract and hire the right people, when and where they are needed, through the new *Public Service Employment Act*. Second, it aims to promote more collaborative, constructive and positive labour-management relations, through the new *Public Service Labour Relations Act*. Third, it provides a more integrated and targeted approach to learning for employees at all levels through the *Canada School of Public Service Act*. Finally, it clarifies roles and strengthens HR management accountability for deputy heads and managers through amendments to the *Financial Administration Act*.

The PSMA is to be implemented in a phased approach over a two-and-a-half-year period. The Agency is responsible for leading the effective and timely implementation of this modernization initiative in a spirit of collaboration and partnership with the Secretariat, the Public Service Commission of Canada, the Canada School of Public Service, departments, agencies, HR communities, and unions.

In this context, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

#### **2004–05 Priorities and Plans**

|  | <b>Time<br/>Frame</b> |
|--|-----------------------|
| <b>• The staffing and staffing recourse system is modernized</b>   |                       |
| ○ The Public Service Staffing Tribunal is established  | 2004–05               |
| ○ A streamlined staffing process is implemented  | 2005–06               |
| ○ Departments and agencies are given the tools and support to incorporate effective HR planning and management into managers' responsibilities (see Note **) | 2004–06               |
| ○ Departments and agencies are ready to implement the <i>Public Service Employment Act</i>   | 2005–06               |
| ○ Proper policies and instruments are developed to enable managers to do their work  | 2004–06               |



## 2004-05 Priorities and Plans (cont'd)

|  | Time Frame  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>The labour relations and dispute resolution system is modernized</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ The Union-Management Advisory Committee is established</li> <li>○ Labour-management committees are in place in each department and agency</li> <li>○ Informal conflict management systems are created within departments and agencies</li> <li>○ Departments and agencies are ready to implement the <i>Public Service Labour Relations Act</i></li> </ul> </li> </ul> | <p>2004-05</p> <p>2004-05</p> <p>2004-05</p> <p>2004-05</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Communication, learning and culture changes are implemented</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Deputy heads are engaged as leaders in the implementation of the PSMA</li> <li>○ Managers and HR professionals have the tools and training they need</li> <li>○ Ongoing learning support is available</li> </ul> </li> </ul>  | <p>2004-05</p> <p>2004-06</p> <p>2006</p>                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>System changes are implemented</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ New data-capture capabilities and reporting requirements are available as a result of the PSMA implementation</li> <li>○ There is support for departments and agencies in their efforts to move to more modern, cost-effective and integrated HR service delivery models</li> </ul> </li> </ul>  | <p>2005-06</p> <p>2005-06</p>                               |

Note\*\*: Progress made on this priority is covered in Section 3.1.3 of this report, "Establish effective and integrated HR planning and accountability systems."

### Main achievements...

2004-05 was a challenging but successful first year for PSMA implementation. Despite later-than-planned approval of the Act, the score sheet for its implementation is positive for the Agency and all its partners. Major components of the PSMA have now come into force, and by the end of this year all other components of the legislation will be in place:

- The *Canada School of Public Service Act* came into force on April 1, 2004;
- The *Public Service Labour Relations Act* (including amendments to the *Financial Administration Act*) came into force on April 1, 2005; and
- The *Public Service Employment Act* will come into force in December 2005.

Significant progress has been made on each of these fronts, and the modernization efforts have begun to bear fruit.

The first set of organizational changes required by the PSMA occurred relatively smoothly, including the successful transfer of functions from the Public Service Commission of Canada to the Agency and the creation of the Canada School of Public Service and the Public Service Staffing Tribunal.

Departments and agencies began reporting on their readiness in December 2004. This reporting was part of the decision framework used to proclaim the *Public Service Labour Relations Act*, which came into force on April 1, 2005. Readiness reporting will resume for the coming into force of the *Public Service Employment Act*, with departments and agencies reporting against PSEA readiness criteria starting in September 2005.

With respect to the **modernization of the staffing and staffing recourse system**, it is expected that all departments and agencies will be ready to assume their new responsibilities when the new *Public Service Employment Act* comes into force in December 2005.

The work is well underway and essential building blocks are being put in place. The Public Service Commission of Canada and the Agency, in consultation with departments, agencies and unions, have developed central policies and tools, including a new appointment framework and employment policies. These instruments will guide deputy heads and managers in building staffing systems adapted to their needs while ensuring that they respect legislative requirements and core values of fairness, transparency and access. Indeed, while managers will have greater flexibility for recruiting and managing employees, they will be held directly accountable for their HR management decisions.

To support departments in their implementation activities, interdepartmental working groups have developed common tools. A comprehensive Staffing Tool Kit for managers and HR advisors was developed this summer. This tool kit will include process mapping of various staffing models to illustrate how positions can be staffed under the new *Public Service Employment Act*. A comprehensive Human Resources Planning Tool Kit for managers was also distributed in January 2005 to assist departments and agencies in their integrated HR and business planning. (For more detail, see Section 3.1.3, “Establish effective and integrated HR planning and accountability systems.”)

At the same time, the *Public Service Staffing Tribunal* (PSST) has been structured and is being staffed in order to be open for business January 1, 2006. Replacing the appeals function currently managed by the Public Service Commission of Canada, the PSST will address complaints regarding internal staffing processes and layoffs in the federal public service. The appointment of the chairperson for the PSST was approved by Parliament on March 30, 2005, and policies and procedures to address complaints are being developed in consultation with stakeholders.

With regard to the **modernization of the labour-relations and dispute resolution system**, a joint PSMA Union-Management Advisory Committee was established to ensure the successful engagement of unions in the implementation of the new *Public Service Labour Relations Act* (PSLRA) from beginning to end. By April 1, 2005, departments and agencies had started setting up their internal Union-Management Consultation Committee and Informal Conflict Resolution System (ICMS)—two crucial pieces of the new labour relations regime. The purpose of the union-management consultation committees is to facilitate dialogue on workplace issues. The ICMS is a new requirement of the PSLRA whose intent is to support informal resolution of conflicts and workplace issues at the earliest possible stage before a situation escalates and creates greater effort for and cost to the department. In addition, to guide departments and agencies in meeting their new responsibilities, the Agency worked with the Secretariat to develop new guidelines and tools for each component of the PSLRA legislation. New options for more flexible approaches were introduced, including co-development, two-tier bargaining and use of employer facilities.

The successful implementation of the PSMA also requires significant **communication, learning and cultural change** activities across the Public Service. Fiscal year 2004–05 saw the beginning of major horizontal activities to engage, through multiple channels, all stakeholders and, in



particular, the Deputy Head and Assistant Deputy Head community. Their engagement has proven critical to the accomplishments thus far. In addition, a strong horizontal governance process led by deputy heads was established. One notable session was held between deputy heads and bargaining agents, which established the framework for future co-operative work. This first experience was positive and the process will continue in subsequent phases of PSMA implementation.

Several PSMA learning activities for managers and HR professionals (conferences, training sessions, employee awareness sessions, etc.) were conducted in 2004–05 to support them in assuming their new accountabilities. A Public Service Modernization Portal was designed to provide public service employees, managers and union representatives with access to information on modernization initiatives within the Public Service. This was a joint initiative between the Agency, the Secretariat, the Canada School of Public Service and the Public Service Commission of Canada. A PSMA Learning Resource Web site was also launched and three core learning programs were developed and delivered: PSMA Roles and Accountabilities; Enabling Skills for PSMA; and Preparation for PSMA Trainers. These learning programs will be extensively offered in 2005–06. To meet the particular needs of middle managers and HR professionals, various HR communities, including the Association of Public Service Executives of Canada (APEX) and the National Manager's Community Secretariat (NMCS), will deliver other learning events and programs.

With regard to **system changes**, a PSMA system change strategy and work plans are currently being developed. Requirements for new data collection and reporting needs are also being defined. Existing HR information systems require modifications in order to support new concepts in the PSMA and enable central agencies and departments and agencies to monitor and evaluate HR management trends and transactions in the Public Service.

One of the challenges is to align the system changes relating to PSMA with concurrent modernization initiatives affecting HR systems. The Agency made tangible progress in its efforts to assist departments and agencies to move to more cost-effective and integrated HR service delivery models. Through intensive consultations, the Agency completed a series of studies and reports defining a new end-to-end HR service delivery model, analyzing its impacts on the workforce, and proposing transition strategies for shared services and systems.

Finally, in 2004–05, the Agency established rigorous and systematic **project management** approaches to manage and report on the effective and economical implementation of the PSMA across the Public Service. Significant project management efforts culminated in a departmental funding process, the establishment of advisory committees (Interdepartmental Project Management Committee and Network) and a Treasury Board Submission for the Strategic Investment Framework. On this matter, it should be noted that the Auditor General of Canada stated in her report dated February 12, 2005, that

“...the government is making satisfactory progress in the early stages of its implementation of the new framework for human resources management... It has established a solid foundation for the management of its human resource reform, and we found leadership and a sense of purpose... A strong project management process has

been put in place to manage the many changes needed, and it has received strong leadership from the deputy minister community... For the most part, roles and responsibilities for human resource management have been clarified.”

***Main challenges ahead  
and next steps...***

Implementation of the PSMA in more than 90 departments and agencies is a complex initiative with numerous challenges. The sustained long-term impact of the PSMA involves more than implementing new policies, tools and training programs. It is a

new way of doing business and a new model for the relationship between the Agency and its partners. PSMA success will require, first and foremost, a cultural change that will have to be accompanied in the day-to-day business by a new type of relationship with union leaders, as well as an effective shift of authority from HR professionals to line managers, and from central agencies to deputy heads.

Fiscal year 2005–06 will be a turning point and profound changes will begin to be evident in HR management across the Public Service. Priorities for the Agency and its partners will be to complete the delivery of the training and learning programs to equip people with knowledge and skills; monitor and evaluate results through the Strategic Investment Framework and ongoing progress reports and future five years legislative review; manage funding; and provide departments and agencies with ongoing policy support and expertise. Also, in view of the limited capacity of small departments and agencies to implement major management changes, the Agency has established a support team to work with these organizations to ensure successful and timely implementation of the PSMA.

**3.1.2 Modernize the Public Service classification system...**

***Context and  
commitments...***

Successful and sustainable modernization of HR management also requires modern systems for organizing and evaluating the work that public service employees perform to deliver results to Canadians. To recruit, motivate and retain a highly competent

workforce, the government needs a classification system that constantly reflects labour market realities; treats work performed by men and women equitably; facilitates career development and mobility; and, ultimately, empowers departmental managers to design organizations that foster an effective workforce and workplace.

For departments and agencies, this means good organizational design, implemented by managers who have received sound advice from specialists, supported by clear, consistent, easily understandable work descriptions that accurately reflect the work. It means modern, gender-neutral classification standards that are flexible enough to adapt to changing work over time. This also means enabling policies and supporting tools, as well as proper checks and balances for consistency in application and recourse mechanisms. This foundation is the prerequisite for an equitable, simplified, responsive system for managing people. As well, classification is much more than a way to organize and evaluate the work of over 171,000 public service employees. It is also about getting the right people in the right jobs—faster. Thus, having a modern classification system is of strategic importance for the government—the largest employer in the country.



However, some of the Public Service classification system's building blocks had become outdated, and in 2002, Treasury Board decided to launch a multi-year reform of the classification system to be led by the Agency. The main objectives are to review the classification standards of all occupational groups; rebuild the system capacity in support of the people who do classification work; protect the integrity of the system through effective active monitoring; and ensure effective tracking and reporting of the cost of standards modernization.

In this context, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

| 2004–05 Priorities and Plans   | Time Frame       |
|--|------------------|
| • <b>Classification standards are modernized</b>   | 2004–09          |
| • <b>Classification policies and guidelines are renewed</b>  | 2004–05          |
| ○ Core policies and guidelines are updated   | 2005 and ongoing |
| ○ There are continued updates as the reform is carried out   |                  |
| • <b>Training programs and support services are provided</b>   |                  |
| ○ An interim training program for classification specialists is implemented  | 2004–05          |
| ○ Core training programs for HR specialists are developed  | 2005–07          |
| ○ On-line core support services and tools are available  | 2003–05          |
| ○ Expanded training, support services and tools are provided   | 2005 and ongoing |
| • <b>Performance control systems are in place</b>  |                  |
| ○ A government-wide cost-tracking system is established  | 2004–05          |
| ○ Each department and agency has a monitoring system in place  | 2004–06          |
| ○ The Agency has the capacity to carry out horizontal reviews of a specific occupational group and/or a department or agency | 2003 and ongoing |

***Main achievements...***

As reported in the *2003–04 Annual Report—Modernizing the Classification System*, key steps have been achieved since the reform was initiated in 2002. Significant progress was made in 2004–05 and the reform is now well established with tangible improvements on all fronts.

First, the **modernization of classification standards** is well underway. In 2004–05, working in collaboration with our partners in departments, functional communities and bargaining agents, we pursued those standards modernization activities already underway for the Foreign Service (FS), Economics and Social Services (EC), and Program and Administrative Services (PA). We also undertook feasibility studies and design initiatives related to new standard modernization initiatives for the Border Services (FB), Disability Specialists, Historical Research (HR), Applied Sciences and Engineering (AP), Radio Operations (RO), Operational Services (SV) Firefighters (FR), Law (LA) and the Ship Repair (SR) groups.

Second, as planned, key enabling **policies and guidelines** have been updated and streamlined, and roles and responsibilities relating to classification have been clarified. A new Classification System and Delegation of Authority policy and core policy guidelines came into effect and were posted on the Classification Modernization Web site in July 2004. Additional classification policy guidelines, including those on monitoring, have been completed and will be published in 2005. This new policy and related guidelines strike a balance between leadership, oversight and the needs of deputy heads for flexibility in the management of their classification programs and related accountability. The guidelines provide advice, explanation and best practices to departmental HR advisors and managers on the application of the policy.

Third, tangible progress has been made in **rebuilding classification system capacity** in departments and agencies.

In response to our earlier research indicating that the capacity of the Canadian classification system was low, we made significant progress on addressing the needs of the classification community by working on targeted approaches to attract and retain qualified workers and by implementing a learning and training program to support the people who make the classification system work. This work is critical to the future success of the overall classification system and to the broader government agenda to attract, retain, motivate and renew the public service workforce that is needed to serve Canadians.

A crucial element in rebuilding system capacity is ensuring that classification specialists have the competencies required to respond to the needs of line managers. In 2004–05, the Agency has continued its progress in developing a new curriculum (core training program) for organization and classification advisors. The completed curriculum will offer a training-learning program, composed of three modules—the first to be completed and offered in 2005–06, the second in 2006–07 and the third in 2007–08.

In the meantime, a mandatory training program for organization and classification advisors was completed in March 2004. It will be offered to organization and classification advisors while a new curriculum is being developed for implementation in 2006. In addition, to meet specific learning needs in the classification community, a program of short learning events was developed and implemented. In 2004–05, 29 learning events were offered across the country on a variety of topics. These events are short, focused information sessions that support continuing education within the classification community. The Agency will continue to offer the short learning events program across Canada in 2005–06.

To better support the creation of a modern shared services system for organization and classification advisors, a number of new electronic Web-based tools were also implemented. In particular, a Web-based application, to assist in standardizing work description writing across the Public Service, was implemented in departments in June 2005.

Moreover, as part of the February 25, 2004, announcement on reporting on position reclassification decisions, a position reclassification data capture application was developed and implemented to enable departments and agencies to report on reclassification activity on their respective Web sites. The first posting was made public as of October 29, 2004. The information is updated on a quarterly basis.

Finally, activities relating to the **monitoring of performance and costs of the classification standards modernization** activities have remained a high priority in fiscal year 2004–05. A new Classification Monitoring Framework was developed in fiscal year 2003–04, and subsequently tested with Natural Resources Canada. The new framework performed well and, consequently, will be available for performance reporting in fiscal year 2005–06. Its adoption by all departments will effectively support the role of the Agency to ensure the integrity and effectiveness of the classification system in the Public Service and strengthen the capacity of departments and agencies in monitoring the effectiveness and costs of their classification system.

The Agency also carried out horizontal reviews of specific occupational groups. In particular, final reports for the Computer Systems and Financial Management Group Relativity Studies, completed in 2003, were issued to departments on August 13, 2004, as a tool to assist them in applying their delegated classification authorities and in identifying classification issues within their active departmental monitoring program.

Monitoring activities in 2004–05 also focused on small departments and agencies. We developed and validated a monitoring methodology and a risk assessment tool with four small agencies. In addition, the Agency has resourced and fully integrated the monitoring function within the organization and is planning to monitor a selected sample of departments each year. Final reports, including the departmental response to recommendations, will be posted on the Agency Web site.

Initial work was completed to capture fundamental costs on the classification standards modernization activities, and work is ongoing on the development of a more comprehensive cost-tracking system. However, progress in this area has been slower than expected due to a change in mandate, increase in workload and financial constraints.

***Main challenges ahead  
and next steps...***

As we move forward, we will continue to build on the foundation established in the past two years. As presented in the 2005–06 *Report on Plans and Priorities*, the Agency will continue to make further progress on reviewing and updating the classification standards of various occupational groups; refine and update policies and guidelines as the reform is carried out; further strengthen our support for the people who do classification work, including through the development of core training programs and tools; and continue to monitor closely the integrity of the classification system and the cost of standards modernization.

Classification modernization is a complex undertaking that must be aligned with compensation policies and operate as a co-ordinated element of the employer's collective bargaining objectives and schedule. Successful reform requires the involvement of many participants, including the Secretariat, departments and agencies, and bargaining agents.



Success has been incremental, but steady, because the expectations and interests of the participants must be reconciled, the nature of public service work is complex, the number of expert classification practitioners is limited, and the participants must balance the resources they can devote to classification modernization with other priorities. In such a context, a key challenge for the Agency is to work with other participants to leverage the opportunities and to determine the pace of classification modernization in coming years.

### **3.1.3 Establish effective and integrated HR planning and accountability systems**

#### ***Context and commitments...***

To deliver effective and quality services to Canadians, it is critical that departments and agencies be supported by a productive, principled, sustainable and adaptable workforce, grounded in Public Service values and ethics, representative of

the population it serves, and effectively led in a workplace that is fair, enabling, healthy and safe.

To this end, departments and agencies need to be supported by effective HR planning and accountability systems covering all aspects of HR management—from staffing the right people at the right time and at the right place, to ensuring that employment equity, official languages, and workplace well-being requirements are constantly met. Indeed, effective HR planning is the foundation for integrating business and people management, as well as understanding the current and future needs of departments and agencies and the Public Service as a whole.

However, as pointed out in several reports of the Auditor General over the past years, there was a widespread recognition that considerable capacity building is required in these areas. In fact, the need to modernize HR planning and accountability systems has never been so important. This is particularly true with the implementation of the PSMA, which points to the importance of identifying current and future needs, both at the organizational and the Public Service-wide level, and requires that an annual report be tabled in Parliament on the health of HR management in the Public Service. The enhanced flexibility for managers, resulting from the PSMA must be balanced by new safeguards, clarified roles and strengthened accountability. Similarly, modern and more flexible staffing processes must be supported within organizations by sound HR planning that is integrated with business planning.



In addressing these challenges, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

**2004–05 Priorities and Plans**

**Time  
Frame**

- **HR planning capacity in departments is renewed and integrated with operational planning**
  - Systematic approaches and tools are implemented within departments and agencies 2004–05
  - The Agency research capacity is enhanced to facilitate departmental HR planning and identification of the current and future needs of the Public Service in support of government priorities 2005–06
  - A Centre of Excellence in HR planning is developed that departments and agencies can contact for advice, up-to-date information on HR planning tools, and best practices and/or on-site support 2005–06
  - A government-wide central information warehouse is set up to provide HR information in support of more effective research, policy, planning, monitoring and reporting activities across the Public Service 2006–07
- **Effective and integrated accountability systems are in place**
  - HR management performance indicators are developed to support performance monitoring against consistent standards across the Public Service, and to underpin reports to Parliament 2004–05
  - Clearer, simpler, results-based HR management policies and instruments are implemented within departments and agencies 2004–05
  - Consistent with the Management Accountability Framework, a results-based approach to the accountability of deputy ministers for HR management is developed 2004–05
  - Key HR performance information is made accessible across the Public Service through a reporting system using available technology 2006–07

***Main achievements...***

Fiscal year 2004–05 has been a turning point for rebuilding HR planning and accountability capacities across the Public Service. A new foundation is being established and results are becoming apparent for departments and agencies. 2005–06 will represent the first year of the integrated HR and business planning cycle.

An interdepartmental HR planning working group was established in November 2003. This working group, supported by the Agency, conducted comprehensive research and held extensive consultations across the country with all stakeholders, including line managers, HR professionals and corporate planners, to develop flexible HR planning tools and to define the requirements and priorities for rebuilding effective HR planning capacities in departments and agencies.

As a direct result of the research and consultations, the Integrated HR and Business Planning Calendar and Checklist, were developed and validated by stakeholders for organizations to adapt or adopt outright. The *Integrated HR and Business Planning Tool Kit* was launched in January 2005. The Tool Kit was distributed across the Public Service and after the launch, information sessions were held across the country in early 2005 to promote the Tool Kit. The Tool Kit will now be marketed on an ongoing basis, including regular follow-up with users, and the sharing of lessons learned and promising practices with all stakeholders.

In partnership with the Canada School of Public Service, the Agency initiated the development of a comprehensive HR planning curriculum as an integral part of the core learning requirements for managers and HR professionals. Learning and training tools are being developed and an updated HR planning course is being designed.

As planned, the Agency has also begun to enhance its research capacities and establish a Centre of Excellence. In enhancing its research capacity the Agency is moving to a cutting-edge HR management research and analysis capability, which is equipped to produce annual HR environmental scans, system and functional community-wide assessments of current and future HR needs, demographic analyses, and census and thematic surveys. A key objective is to keep abreast of developments in HR planning as well as to continuously provide departments and agencies with relevant, reliable and timely value-added HR information, tools, promising practices, advice and support. The Agency has also established a Portfolio Management team to provide a single, integrated and coherent approach to providing support to departments and agencies in the areas of HR planning, accountability, reporting and employment equity.

In addition, the Agency has initiated the Employee Passport project to develop a capability to securely transfer electronic employee records between departments. This new capability is a foundation project that ultimately will lead to the creation of a central Public Service Employee Database, planned for 2006–07. This central database will be the HR central information warehouse accessible by all departments and agencies across government. It will be instrumental in supporting effective and integrated HR planning and accountability systems across the Public Service.

Finally, good progress was made in establishing **effective and integrated HR accountability systems** across the Public Service using an outcomes-based model that identifies seven key elements. A core set of indicators to support monitoring against consistent standards for all departments and agencies, including central agencies, has been developed. The guide for implementation was rolled out to all departments and agencies this summer.

These performance measures will be linked with all HR policies for clearer and more results-based instruments. They will also serve as a foundation for preparing the first annual report to Parliament on the administration of the government's HR management responsibilities as well as supporting the legislative review of the PSMA five years from now. It is intended to strengthen transparency and accountability on the performance of human resources management across the Public Service and support continuous improvement in this area, thereby improving service to Canadians. The requirement for this new annual report is providing an excellent opportunity to develop a more integrated approach to reporting that will minimize the number of

times departments and agencies are asked for data. The first report will be tabled in the autumn of 2006.

***Main challenges ahead  
and next steps...***

Building capacities at the government and departmental levels takes time and much remains to be done.

Looking ahead, as pointed out in our 2005–06 *Report on Plans and Priorities*, the Agency will continue to build on the foundation established last year. Our priority is to improve the integration of the reporting requirements of departments and agencies—such as those related to Employment Equity and Official Languages—as well as ensure better compatibility of HR information systems and data.

However, like any major transformation that affects all departments and agencies, sustaining change will be as challenging as initiating it. Continuous engagement by senior executives and ongoing investments in both people and systems will be key success factors. Significant potential changes to the way government internal services are provided, as well as the impact of expenditure review decisions on departmental priorities, will add to the overall complexity of delivering on the above priorities.

## **3.2 An effective, ethical leadership, and a quality work environment**

The 2004–05 priorities and plans set by the Agency to achieve this program activity were articulated around the following two key results areas:

- **The fostering of strong, effective, and ongoing leadership renewal**
- **The promotion and reinforcement of Public Service values and ethics**

Financial and human resources devoted to this program activity were as follows:

|   | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual<br>Spending |
|---|---------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Financial Resources</b> (thousands of dollars) | \$51,316            | \$51,356             | <b>\$49,958</b>    |
| <b>Human Resources</b> (full-time equivalents)    | 171                 | N/A                  | <b>163</b>         |



### **3.2.1 Foster strong, effective, and ongoing leadership renewal...**

#### ***Context and commitments...***

Competent, ethical, accountable, vibrant leadership is a key success factor in modernizing HR management and re-establishing trust in the Public Service.

In recent years, however, high-profile public events have demonstrated the need to enhance how we recruit, develop, support and reward leaders at all levels. At the same time, in a fast-paced and changing environment, public service leaders have to demonstrate more diverse knowledge and skills than ever before; be able to adapt to changing roles; manage change and deliver ongoing operations; and sustain a climate of trust by fostering transparency, accountability and adherence to the highest ethical standards.

Such requirements are also essential in the context of the implementation of the PSMA. With the PSMA, managers will be given more responsibility and, in turn, will be held accountable for their management decisions. It is therefore critical that they clearly understand their new responsibilities and how to discharge them.

While departments and agencies are in charge of developing leadership in their respective organizations, the Agency—through its Leadership Network—is responsible for developing and supporting leaders from a government-wide perspective. This requires an integrated approach to leadership development that supports the “leadership continuum” of the federal public service, from first-level supervisor to deputy heads. This is why, since April 1, 2004, all leadership development programs have been consolidated under the responsibility of the Agency, which now has the organizational capacity and expertise to manage all these programs in a more integrated and coherent manner.

In addition, the Agency supports and monitors the collective management of the Assistant Deputy Minister community, for the development of, and advice on, Executive group organization and classification policy and the classification of all EX-4 and EX-5 positions. Starting in 2004–05, it has also begun monitoring EX-1–EX-3 classification, in conjunction with the classification monitoring of other groups being conducted by the Agency. The Agency is also a centre of expertise for the management of policies related to executive compensation, benefits, performance, and working conditions. Finally, it provides guidance and advice on the Performance Management Program for the Executive group and monitors its implementation in over 70 departments and agencies.



In this context, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

| 2004–05 Priorities and Plans   | Time Frame |
|--|------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Core learning, including Public Service orientation, and mandatory elements for finance and HR management are identified</b> (minimum knowledge standards for employees and managers at all level are identified)</li></ul>   | 2004–05    |
| <ul style="list-style-type: none"><li><ul style="list-style-type: none"><li>○ The core learning framework is implemented and further developed</li></ul></li></ul>   | 2005–07    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Competencies expected of managers are more clearly defined and are linked to management accountabilities</b></li></ul>  | 2004–05    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>The Performance Management Program for executives is reviewed and recommendations are provided to Treasury Board</b></li></ul>  | 2004–05    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>A framework is developed to integrate leadership development programs into a continuum reflecting the current and future needs of the Public Service, with a focus on the finance and HR management communities</b></li></ul> | 2004–05    |
| <ul style="list-style-type: none"><li><ul style="list-style-type: none"><li>○ Leadership programs are integrated and implemented</li></ul></li></ul>   | 2005–07    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tighter controls on the classification of executive positions are put in place</b></li></ul>  | 2004–05    |

**Main achievements...**

As pointed out in the table above, one of the Agency's key priorities relating to leadership in 2004–05 was to focus on streamlining and enhancing the core learning requirements and competencies for leaders—including more clearly defined competencies and required training with increased focus on financial and HR management, and values and ethics.

In achieving this priority, significant progress was made in 2004–05 and plans are well advanced.

First, a **required training strategy**, within the context of an overall Learning Policy Framework, has been developed with the Secretariat, the Canada School of Public Service and the Public Service Commission of Canada. This strategy is articulated around three pillars: an orientation for all new employees—to help them understand the roles and values of the Public Service in government; the professional development and/or certification of functional specialists—including HR professionals, financial officers, internal auditors as well as procurement, material management and real property specialists; and, finally, a management training for managers at all levels—to upgrade their management skills and strengthen core knowledge about legal responsibilities, in particular, for those related to finance, HR, and values and ethics. It is expected that this strategy will be ready for implementation in fiscal year 2006–07.

In addition, a framework for the orientation of new employees and a compendium of knowledge for Management and Accountability in the Public Service of Canada were developed and validated through regional consultations. These will be published in 2005. The compendium will

be instrumental in the identification of mandatory elements for finance and HR management. This work will be completed in 2005–06.

In relation to the **review of leadership competencies**, a model—based on academic research, best practices and lessons learned in the private and public sectors—was developed and adopted. Expected behaviours for each level of the leadership continuum (from deputy ministers to supervisors) were identified and a revised Leadership Competencies Profile, with linkages to the Management Accountability Framework, was developed. Competencies were updated and simplified from 14 to 4. The new profile will be rolled out across the Public Service in the coming year.

Another important achievement in 2004–05 was the completion of the **review of the Performance Management Program for executives**. As a result of this review changes were introduced to increase the rigour of the system, simplify the program, communicate its intent more clearly and provide departments and agencies with greater flexibility to meet specific needs. Performance pay for executives whose performance clearly surpasses expectations and who earn a “bonus” will be differentiated from those who met expectations. The Agency officially announced the changes in March 2005.

As planned, extensive consultations on the **alignment of the corporate development programs** were also carried out with numerous stakeholders. As a result of these consultations, a new vision and draft framework for the alignment and possible integration of various facets of these programs were developed and shared with key stakeholders. The framework was approved and these programs are being integrated into a leadership continuum from first-level supervisors to deputy heads. In response to the current and future needs of the Financial community, MTP and CAP launched pilot projects to identify and recruit high-potential individuals for accelerated, tailored development that will help them attain managerial or EX positions in the Finance community. They are also being refocused to be more flexible and responsive to the needs of departments and functional communities. As planned, the aligned programs will be implemented in a phased-in approach this year and next year.

At the same time, in response to the current and future needs of the Financial community, leadership development pilot projects were launched to identify and/or recruit high-potential individuals for accelerated, tailored development that will help them attain managerial or executive positions in the financial community. Similar pilot projects are being considered for other functional communities, including HR management and Audit specialists.

Finally, as a follow-up to the commitment made to establish tighter controls on the classification of executive positions in 2004–05, the Agency has introduced a formal ongoing monitoring program for classification of all EX-1 to EX-3 positions (EX-4 and EX-5 positions continue to be reviewed and approved by Treasury Board ministers). This activity will now be ongoing and involve the Agency in monitoring up to 80 EX positions in small agencies, in conjunction with the monitoring of non-EX positions. In addition, the position evaluation plan was updated with new benchmarks reflective of current relativities of EX positions in the Public Service. This will contribute to the ongoing maintenance of the overall integrity of the system.

**Main challenges ahead  
and next steps...**

Ensuring that leaders are well equipped to carry out their responsibilities effectively and with integrity requires ongoing commitment and course correction involving all our partners and the engagement of senior officials.

Looking ahead, as detailed in its 2005–06 *Report on Plans and Priorities*, the Agency will build on the strategy set out last year. It will focus on streamlining and enhancing the competencies and learning requirements for leaders; monitor the classification of executive positions; integrate and modernize the leadership development programs; develop an HR Management Framework for the EX community; review the Terms and Conditions of Employment for the EX community; review the way the ADM community is managed; and build the capacity within the Agency to assume a more proactive role in HR Planning for the Leadership cadre of the Public Service.

**3.2.2 Promote and reinforce Public Service values and ethics...**

**Context and  
commitments...**

The Results for Canadians framework explicitly recognizes the Government of Canada's commitment to managing its business according to the highest Public Service values. Indeed, a strong culture of values and ethics is fundamental to the Public Service and essential for maintaining public trust in government.

To this end, the Agency plays a leadership role in supporting ministers, public service leaders and public service employees in meeting their responsibilities to develop and sustain a strong culture of Public Service values and ethics. In particular, through its Office of Public Service Values and Ethics—which was established in November 2003—the Agency ensures that departments, agencies and the Public Service as a whole have in place the policies, tools, management infrastructure and practices required to ensure that Public Service values and ethics are reflected in daily practices and are an integral part of the government's performance management processes. In doing so, the Office of Public Service Values and Ethics acts as a centre of expertise for policy-making and advice on public sector values and ethics, including policies and strategies related to workplace well-being; develops and disseminates best practices, tools and training programs; ensures the establishment of a results-based accountability approach to values and ethics; and monitors the performance of departments and agencies.

As expectations and pressures for a more transparent and accountable Public Service increase, the role of the Office of Public Service Values and Ethics has become even more central. In particular, it works to enhance employee awareness and understanding of the new *Values and Ethic Code for the Public Service*, including related policies such as the *Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace* and the *Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace*. It is also supporting the Government in developing Bill C-11, the proposed *Public Servants Disclosure Protection Act* currently before Parliament.



In this context, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

## 2004–05 Priorities and Plans

### Time Frame

- **Through a comprehensive and sustained roll-out strategy for the *Values and Ethics Code*, widespread employee awareness of obligations under the Code is achieved and Public Service values and ethics are integrated into the day-to-day operations of departments and agencies**
  - Awareness and learning programs are implemented in the Public Service 2004–05
  - Learning and communications materials for employees and managers are provided to departments and agencies 2004–05
  - Departmental experts in values and ethics are trained and have the materials, support and access to advice that they need to carry out their responsibilities 2005–06
- **Additional support is provided to departments and agencies for meeting their accountabilities**
  - Performance indicators for values and ethics are adopted and a measurement and evaluation cycle is implemented 2005–06
  - Values and ethics policies and policy advice services are improved 2004–05
  - Standards case management protocols are established 2004–05
- **A government-wide governance infrastructure for Public Service values and ethics is established** 2004–05
- **Support is provided to government to develop new options for a disclosure regime, including legislation**
  - Creation of the new regime is supported and policies and instruments are updated 2004–05
  - The new disclosure regime and other related new instruments are promoted and integrated into management practices 2005–06

### *Main achievements...*

Created in November 2003, the Office of Public Service Values and Ethics underwent a period of organization and growth in 2004–05. Despite this, the Office made significant progress in fulfilling each of its key responsibilities.

Indeed, following the distribution of the new *Values and Ethics Code* to more than 160,000 public service employees in the fall of 2003, **the following broad series of awareness and learning events and tools were implemented in 2004–05:**

- A new and updated Web site was launched (<http://www.hrma-agrh.gc.ca/ove-bve/>). Among other features, the site now includes an expanded advice section on policy interpretation
- A workshop and facilitators guide—developed in co-operation with the Canada School of Public Service—was made available to all departments and agencies through the Web. This tool assists departments in organizing sessions to improve public servants' understanding of the content of the *Values and Ethics Code*, how it applies in specific cases, how it can be applied in the context of their work, its implications for them, and the roles, responsibilities and avenues of resolution that exist with respect to the Code



- A variety of other communication products (applied learning video suite, brochures, aide-memoire cards, etc.) on the *Values and Ethics Code* and the Anti-Harassment and Internal Disclosure policies were developed and distributed to departments and agencies
- The Office of Public Service Values and Ethics participated in a large number of public service events across the country to improve the awareness and understanding of the Code and values-based HR policies among key groups of employees and managers
- A Welcome Kit was distributed to senior officials (i.e. the person in each department responsible for assisting public servants in resolving issues arising from the application of the Code) to introduce them to their roles and responsibilities, provide relevant supporting resources and assist them in providing effective guidance to employees

The Agency also made significant progress with respect to supporting departments and agencies in meeting their **accountabilities** for Public Service values and ethics. In particular, the Office developed a draft Values and Ethics Results Roadmap that, when finalized, will assist departments and agencies in managing, measuring and improving their performance with respect to values and ethics. Consultations on the Roadmap were initiated in 2004–05 and will continue through 2005–06. At the same time, a departmental liaison strategy was developed and applied to identify key areas of risk and best practice. The liaison strategy is being used as the basis for the engagement of departments and agencies on their performance and improvement plans for values and ethics in their organization. The Office also contributed to the annual assessment of the performance of approximately 50 selected departments and agencies against the values and ethics portion of the Management Accountability Framework.

In 2004–05, the Agency found itself responding to an increasing volume of requests from departmental officials for assistance in interpreting and applying Values and Ethics policies. To ensure the consistency and quality of the advice provided, a standard case management protocol was drafted. Bi-weekly “case-management” meetings were instituted and a database of requests for policy advice has been developed as a reference tool for improving the consistency and quality of policy advice provided by the Office and in identifying and tracking the trends in the areas of advice being sought.

In addition to improving the quality of policy advice services provided, the Office of Public Service Values and Ethics initiated a number of projects in 2004–05 that will assist the Treasury Board in improving its suite of values and ethics policies and programmes. In particular, the Agency:

- Began a review of the Harassment Management System, including the Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace
- Led a joint pilot project designed to help identify the key elements of a results-based approach to improving workplace well-being in public service organizations, and
- Assessed the need for changes to the Policy on the Indemnification of, and Legal Assistance for, Crown Servants

To help ensure that the overall values and ethics management agenda is properly directed, an interdepartmental Advisory Council on Public Service Values and Ethics was established in 2004–05 as a key component of a new **government-wide governance infrastructure** for Public Service values and ethics. The Advisory Council provides strategic leadership and oversight in the development and implementation of the values and ethics agenda for the Public Service of Canada. Quarterly meetings of the departmental Senior Officials for the *Values and Ethics Code* were also instituted to further support their professional development and promote a common approach to advice on, and management of, values and ethics across government.

Finally, one of the Agency's key achievements in 2004–05 was the effective support it provided to the Government in developing **Bill C-11, the proposed *Public Servants Disclosure Protection Act***. Bill C-11 establishes mechanisms for the disclosure of wrongdoing in the public sector, including Crown corporations, and protections for public servants who make disclosures while ensuring a fair process for those against whom allegations are made. The Bill was originally tabled as Bill C-25 in March 2004. Following the election, the Office supported the government in reviewing, revising and re-tabled the legislation in the form of Bill C-11. A number of significant changes were made to the Bill to address key concerns raised during the initial parliamentary review of Bill C-25, including strengthening the powers of the neutral third-party responsible for investigations, strengthening confidentiality provisions and ensuring bargaining agents will be consulted on the development of a Code of Conduct for the federal public sector. While the Agency had originally indicated policies and instruments related to Bill C-11 would be updated by the end of 2004–05, this has been delayed pending the final approval of Bill C-11 by Parliament.

***Main challenges ahead  
and next steps...***

Changes to the legislative and policy framework that supports Public Service values and ethics could be delayed or significantly modified depending on the parliamentary process and the outcome of major reviews such as the Commission of

Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities.

Looking ahead, as detailed in the Agency's 2005–06 *Report on Plans and Priorities*, the Office of Public Service Values and Ethics will continue to build on the foundation established last year. In particular, this includes ensuring that the Public Service as a whole, as well as individual organizations, consolidate the infrastructure and resources required to proactively and effectively manage values and ethics issues; further developing employees' understanding and internalization of Public Service values and ethics; and establishing a results-based roadmap to organizational performance in values and ethics. At the same time, continued support will be given to improve and/or introduce new policy instruments, as well as to complete the development of the new disclosure regime for wrongdoing in the workplace.

### 3.3 A representative and accessible Public Service

The 2004–05 priorities and plans set by the Agency to achieve this program activity were articulated around the following two key results areas:

- **Achieve and preserve employment equity commitments**
- **Achieve and preserve official languages commitments**

Financial and human resources devoted to this program activity were as follows:

|   | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual<br>Spending |
|---|---------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Financial Resources</b> (thousands of dollars) | \$15,353            | \$15,055             | <b>\$14,951</b>    |
| <b>Human Resources</b> (full-time equivalents)    | 90                  | N/A                  | <b>110</b>         |

#### 3.3.1 Achieve and preserve employment equity commitments...

##### *Context and commitments...*

The federal public service must draw on the talents of the entire population and build a workforce that truly reflects Canada's ethnic and cultural diversity. To this end, the *Employment Equity Act* requires that the Public Service of Canada, the country's

largest employer, become a representative workplace with respect to the employment of persons in the four employment equity-designated groups: women, Aboriginal peoples, visible minorities and persons with disabilities. The Public Service also seeks to become a more inclusive workplace in which designated group members and all employees have an opportunity to participate fully in serving Canadians with excellence. The overall objective is to remove barriers to employment and advancement of the designated groups and to use positive measures to increase their representation and participation in the workforce.

In partnership with the Public Service Commission of Canada, the Agency has the lead responsibility for supporting implementation of the Act and ensuring the integration of its principles and goals into all aspects of HR management. Thus, the Agency's HR Planning Accountability and Diversity Branch develops employment equity policy directives and guidelines; communicates program objectives and priorities; helps departments and agencies by developing and disseminating successful practices, instituting programs, developing tools and building departmental capacity through workshops and information sessions; gives advice on the Act and other employment equity-related issues; monitors performance of departments and agencies; and reports progress to Parliament through annual reports.



In this context, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

| 2004–05 Priorities and Plans   | Time Frame |
|--|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>The Public Service is representative and inclusive</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Provisions of the <i>Employment Equity Act</i> are set out to ensure that the employer's obligations to accommodate persons with disabilities and other designated groups are continuously being met 2004–07</li> <li>○ Continued assistance is provided to departments and agencies in accelerating progress on the <i>Embracing Change Action Plan</i>, particularly for entry into the EX and EX feeder-group levels 2004–07</li> <li>○ Improvements are made in the representation of visible minorities and in their recruitment rates, both for term appointments of over three months and for indeterminate appointments 2004–05</li> <li>○ Simpler, clearer, results-based policy instruments are developed and implemented 2004–05</li> <li>○ PSMA and non-legislative HR modernization initiatives, including related planning and accountability systems and <i>Public Service Employment Act</i> staffing policies, are integrated with the <i>Employment Equity Act</i> to ensure that requirements are met in applying the new definition of “merit” 2004–05</li> </ul> </li> <li>• <b>Results are more transparent and accessible to Canadians</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Improved monitoring, audit and reporting systems are established to make results more accessible and transparent to Canadians, including progress in achieving <i>Employment Equity Act</i> and <i>Embracing Change</i> objectives 2004–05</li> </ul> </li> </ul> |            |

### Main achievements...

As detailed in the last annual report on employment equity for 2003–04, there has been significant progress on employment equity across the Public Service since the Act came into force in 1996.

Since the first annual report to Parliament a little over a decade ago, there continues to be strong statistical evidence that the situation for members of the designated groups has been improving—especially for women, Aboriginal peoples and persons with disabilities. Representation rates in the federal public service for these three groups have now surpassed our workforce availability goals.

However, there is still much to be done in improving the representation of persons in **visible minority** groups. Representation figures show that progress was made in 2004–05 and we are about three quarters of the way to our workforce availability goal. Nevertheless, recruitment rates have not met the 1-in-5 benchmarks set out by the *Embracing Change Action Plan*—an initiative endorsed by the Government in June 2000 to increase the representation and participation of visible minorities. As a result of this persisting challenge, preliminary evaluation of the *Embracing Change* initiative was completed in June 2004, following from which an *Embracing Change Future Directions* strategy is being developed.

In 2004–05, the Agency also launched a series of targeted initiatives to accelerate progress towards employment equity commitments. In collaboration with Human Resources and Skills Development Canada, the Agency conducted engagement sessions with visible minority and Aboriginal employees towards development of a strategy for creating a racism-free workplace.

Through the Employment Equity Fund, monies were also allocated to departments and agencies for projects that had a particular emphasis on visible minorities and persons with disabilities. These funds were targeted to common challenges faced by departments and agencies, promoting system-wide attainment of employment equity objectives and generally addressing the goal of becoming a more representative and inclusive federal public service.

Moreover, while the Agency focuses on **rebuilding HR planning capacities across the Public Service**, it has introduced measures to ensure that employment equity is systematically integrated into demographic analysis and the assessment of current and future needs of departments and agencies and the Public Service as a whole.

With regard to **policy improvements**, various communities and stakeholders throughout the Public Service are involved in the consultation on the revised Employment Equity and Duty to Accommodate policies. Both policies are currently being updated based on feedback received from ongoing consultations. The objective is to design clearer, more integrated, results-based policies. The Duty to Accommodate Policy will extend the “duty” to all four designated groups as well as those groups protected by the *Canadian Human Rights Act*. On an ongoing basis, the Agency provides guidance and direction to departments, managers and employees on employment equity obligations, and the Employment Equity and Duty to Accommodate policies.

Finally, with regard to **making results more accessible and transparent to Canadians**, the Agency monitors, on an ongoing basis, departmental and agency progress, results achieved and challenges in meeting the legislative requirements of the *Employment Equity Act*. This active monitoring regime includes departmental analysis of designated groups, intelligence from portfolio management, including departmental visits, and liaising with various communities and networks. Such monitoring enabled us to respond to emerging needs and to continue supporting departments and agencies in the integration of employment equity requirements into human resources and business planning exercises.

|  |
|--|
| <p><b><i>Main challenges ahead<br/>and next steps...</i></b></p> |
|--|

Keeping pace with the continually increasing diversity of Canada’s population and workforce is a challenge, but it also presents an opportunity to demonstrate leadership through the implementation of employment equity.

The face of Canada is changing rapidly, particularly with the growing visible minority group in the Canadian workforce. Achieving and preserving employment equity commitments in the Public Service is about changing culture, mindsets, behaviours and practices and, therefore, is a long-term program that requires continued, consistent, focused efforts such as those embodied in *Embracing Change*.

### 3.3.2 Achieve and preserve official languages commitments...

#### Context and commitments...

Canada is not the only country with two official languages. However, what distinguishes it from other countries is the path it has followed in adopting bilingualism. This typically Canadian approach—set out in the *Official Languages Act*—testifies to our

fundamental values and to our desire to truly reflect these values in our public life. The *Official Languages Act* commits the government to serve Canadians in the official language of their choice (Part IV); to enable employees in bilingual regions to work in the official language of choice (Part V); and to ensure equitable participation of English- and French-speaking Canadians (Part VI).

In support of these commitments, the Agency—through its Official Languages Branch—develops and co-ordinates federal policies and programs concerning service to the public, language of work and the participation of English-speaking and French-speaking Canadians. The Agency oversees federal institutions' compliance with obligations of the Act by monitoring and conducting audits and evaluating the effectiveness and efficiency of their programs, and it prepares the annual report to Parliament.

Moreover, the Agency is a key player in the implementation of the Exemplary Public Service component of the *Action Plan for Official Languages*—a five-year plan announced by the Prime Minister in March 2003 to provide new momentum for Canada's linguistic duality. As part of this Action Plan, the Agency also manages the Official Language Innovation Program to support institutions and federal regional councils in the implementation of innovative projects that have a ripple effect in promoting official languages.

Finally, in carrying out its responsibilities, the Agency works closely with numerous partners, including the Public Service Commission of Canada, the Canada School of Public Service, Canadian Heritage and all of the 196 institutions subject to the Act.

In this context, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

| 2004–05 Priorities and Plans  | Time Frame                                   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Service and accountability to Canadians with regard to official languages are improved</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strengthened, monitoring and reporting systems, encompassing performance indicators and assessment tools, are in place to make results more accessible and transparent to Canadians</li> <li>○ Simpler, clearer, more accessible, results-based policy instruments are developed</li> <li>○ Continuing support is provided to institutions to ensure that official languages are an integral part of operations and that bilingual service delivery to Canadians is enhanced, in particular through innovation and support for cultural change</li> </ul> </li> </ul> | <p>2004–05</p> <p>2004–05</p> <p>2004–07</p> |



2004–05 Priorities and Plans (Cont'd)

Time  
Frame

- **A stronger shared vision of a bilingual workplace and its underlying values is achieved**
  - Simpler, clearer, more accessible, results-based policy instruments are developed 2004–05
  - Continuing support is provided to institutions in promoting the use of official languages in the workplace, in particular through innovation and support for cultural change 2004–07
- **Targets are achieved for increasing bilingual capacities within the executive and executive feeder groups, thereby fostering, in bilingual regions, the use of both official languages in the workplace** 2004–07

**Main achievements...**

In the wake of the *Action Plan for Official Languages*, new steps have been taken in the renewal of the Official Languages Program. As depicted in the recent *Annual Report on Official Languages* for 2003–04, our vision of instituting cultural change

is taking shape. 2004–05 continued on this path and, as detailed below, progress has been made in each of the priority areas identified last year.

In particular, plans **to strengthen the monitoring and accountability systems in the area of official languages** are well advanced. In 2004, we adopted a new approach to optimize our monitoring and audit activities. This approach involves a new cycle and a new system for measuring the overall linguistic performance of institutions, which will make it possible to obtain results that better reflect the actual situation. The approach will be more strategic by targeting problem cases and topical issues. Moreover, results published in the annual report to Parliament will be more relevant and will strengthen our contribution to the accountability framework announced in the Action Plan. This new approach also includes an official languages management dashboard that provides a clear portrait of the situation in each institution. It consists of quantitative and qualitative data and provides information on audits and on overall issues identified through monitoring activities. A pilot is underway.

With respect to the **development of clearer, more accessible results-based policy instruments with regard to official languages** commitments, several key initiatives were undertaken and/or implemented in 2004–05.

Indeed, as part of the *Action Plan for Official Languages*, in 2003 the Agency launched a review of its official languages policies. The purpose of the review is to update the policies, reduce their number, focus on results, adapt them for posting on the Web and include performance indicators.

The policy review is progressing well. The first phase dealt with language of work, the linguistic identification of positions, the staffing of bilingual positions, language training and learning retention, and the equitable participation in the federal public service of the two official language communities. All these enhanced policies came into effect on April 1, 2004.

On the basis of the new policy instruments on language of work and HR management, the policy instruments on communications with, and services to, the public, and on the use of Web sites and electronic communications have been reviewed in 2004–05. These policies come into effect on July 15, 2005. They deal with the linguistic obligations of federal institutions in the area of communications in order to ensure that the public is served in the official language of its choice. They also aim to ensure that the workplace is conducive to the effective use of both official languages by employees located in regions designated as bilingual for language-of-work purposes. During this policy review, the Branch consulted a number of stakeholders, including members of the federal councils' official languages committees, the Fédération des communautés francophones et acadiennes du Canada, and the Quebec Community Groups Network.

In addition, to further support institutions in delivering bilingual services to Canadians, an evaluation tool has been posted through the Web to assist managers to determine the minimum number of employees required to provide services in the official language chosen by clients, based on the institution's specific circumstances. An electronic survey was also developed to help the institutions evaluate internal client satisfaction. The survey includes an official languages component and can be adapted to the needs of the institutions. The survey will be available to departments and agencies through the Web in 2005–06.

At the same time, **to support institutions in ensuring that official languages are an integral part of their operations**, the Action Plan for Official Languages has allocated \$14 million over five years (2003–08) to the Official Languages Innovation Program in order to support innovative pilot projects that have a ripple effect in promoting official languages, whether in terms of service to the public, language of work or a representative public service. Reactions from institutions and regional councils have been positive and the Innovation Program has been a tremendous success. In 2003–04, \$800,000 was allocated for 18 projects, and in 2004–05, 25 other projects were approved for a total of \$1.8 million. The third phase, for fiscal year 2005–06, was launched in December 2004, and over 50 projects were submitted. The Steering Committee met in February 2005, and 32 projects were approved for a total of \$2.8 million. The fourth and fifth years are each expected to receive \$3.8 million in funding.

With regard to **increasing bilingual capacities within the executive and executive feeder groups**, the Action Plan for Official Languages has allocated \$2 million over five years (2003–08)—\$400,000 per year—for activities targeting the recruitment of bilingual candidates in the federal public service. A memorandum of understanding between the Agency and the Public Service Commission of Canada was signed in 2003 and a five-year plan was developed. It includes planning activities as well as organizational support; improvement of the Public Service Commission of Canada's Web site; partnerships with learning institutions at the secondary and university levels to promote the importance of linguistic duality; open houses for the target audiences, awareness building for managers and HR specialists; and, finally, promotion of career opportunities within the federal public service. At the same time, the Quebec Federal Council received funding through the Innovation Program to launch its project, *Linguistic duality: A matter of the heart and the mind*. The plan includes the development of a strategy to improve recruitment of Anglophones into the Public Service of Canada in Quebec.



Achievements in this area for 2004–05 also include the creation of a DVD illustrating what it means to be bilingual in the Public Service. This communication tool was very successful with users in the HR field and with clients. Activities such as partnerships with learning institutions at the secondary and university levels to promote the importance of linguistic duality are also underway, and open houses for the target audiences are planned.

Finally, the Agency holds regular meetings with the official languages networks (departmental champions and managers responsible for official languages) in order to promote the Official Languages Program, help institutions stay informed about priorities and good practices, and ensure that official languages are an integral part of decision-making processes and service delivery. The Agency regularly consults these groups. (The policy review is a good example.) The members of the two networks pass this information on to their respective organizations. In addition, last year, the departmental network of managers responsible for official languages invited members of the network of HR managers to its annual retreat as part of an integration initiative of various networks, targeting cultural change.

***Main challenges ahead  
and next steps...***

Establishing and sustaining an exemplary public service relating to official languages requires integrating strong respect for linguistic duality into employees' daily activities, whether they interact with their colleagues or with Canadians. This is an ongoing challenge that requires continuous, consistent, focused efforts. Indeed, despite significant progress reported since the enactment of the *Official Languages Act* more than 35 years ago, achievements in some areas remain fragile. In particular, rights and obligations are still misunderstood, and there are misperceptions about legal and policy requirements within and outside the Public Service. The number of executives and related feeder group members who are bilingual still has to grow. French continues to be underused as a language of work in bilingual regions; and it is essential to ensure that supervisors in these regions are bilingual so employees can exercise their right to work in their preferred official language. Respect for Canada's official languages must be reinforced as being intrinsically linked to our values of inclusion and respect in order to achieve bilingualism in the workplace and give Canadians quality services. This emphasis is especially important as the Government moves forward with electronic services, single-window service points, and integration with other partners and levels of government.

### **3.4 Agency administration—A highly performing and sustainable organization**

***Context and  
commitments...***

As explained in the introduction, the creation of the Agency is anchored in the necessity to rejuvenate, strengthen and modernize HR management in the Public Service, in particular through implementation of the PSMA. However, the success of such a modernization effort requires, first and foremost, a cultural change that must be accompanied, in day-to-day business, by a new type of relationship with unions and an effective shift of authority from HR professionals to line managers, and from central agencies to deputy heads. This is a new way of doing business and a new model for the relationship between the Agency and all its partners.



Indeed, traditionally, central agency monitoring is described as “rule driven” and “enforcement oriented.” This is the intent of neither the PSMA nor the Agency. On the contrary, the Agency has the dual role of enabling departments and agencies to meet the new standards for HR management while acting as an oversight agency with monitoring and reporting systems designed to aid and facilitate HR management accountability and transparency in a spirit of continuous program improvement.

In this context, the new Agency must be recognized as a model, both externally, as a central agency, and internally, as a department. The Agency must “walk the talk” and be an agent of change. It must establish an affordable, highly performing, accountable organization; work effectively with all partners in a constructive manner; add value to all departments and agencies; demonstrate innovative and responsible leadership; and practice simplicity and clarity. Finally, but just as importantly, it must demonstrate the benefits of the PSMA in its own organization, implementing the vision, objectives and principles of modern HR management, including a more holistic approach toward integrated HR management disciplines, programs and services.

In other words, the Agency must lead by example so that it can exemplify the modernization principles across the Public Service, and use this experience as a learning opportunity to work more effectively and efficiently with all its partners.

### ***Main achievements...***

Since the creation of the Agency in December 2003, fiscal year 2004–05 was the first full year of operation. Significant progress has been achieved in establishing the new organization. From the beginning, all staff have been regularly engaged in town hall meeting, retreats and transition working groups, set to encourage the sharing of views and concerns, and to facilitate direct participation and engagement in the construction and development of the new organization. During the first months, the bases for the new Agency’s mission, vision, managerial principles and organizational structure were established, including the production of the Agency’s first *Report on Plans and Priorities* for 2004–05 and the design of its new Management, Resources and Results Structure, which articulates and aligns activities, programs, resources and expected results to the Agency’s strategic outcome and related key priorities.

Throughout 2004–05, continued efforts were made to engage and support the Agency’s staff in this transition. A comprehensive survey on workplace well-being was conducted to provide the Agency with a solid base for providing essential research insights into the “drivers” of workplace well-being and enabling it to adopt results-based approaches to organizational improvements. Results of this survey will be available in the fall of 2005. In addition, a change management and organizational development team was established within the Agency to assist each branch in implementing changes, both internally and externally.

With respect to corporate services, the Agency sought efficiency and cost-effectiveness by entering into a service agreement with the Department of Finance Canada and the Secretariat to share common corporate systems and services, covering specific needs in the areas of accounting, accommodation, security, information technology and HR management. At the same

time, the Agency continued to build expertise in strategic functions, including communication, finance, internal audit, strategic planning and HR management.

The Agency placed particular emphasis on instituting PSMA principles and new standards and mechanisms to lead, manage and develop its HR in an integrated manner horizontally and vertically.

In support of this integration, and recognizing that HR is a management responsibility that also requires the full participation of employees, their representatives and service providers (e.g. HR advisors), the Agency created an HR Management Committee (HRMC) to provide strategic guidance and direction with respect to HR management in the organization and to identify opportunities to better integrate business, operational, financial and HR plans and requirements.

The entire management team and the HR service provider are members of the HRMC, which is regularly kept informed of progress in all disciplines and, in particular, with respect to employment equity, official languages and workforce renewal. In this regard, the Agency's employee population meets or exceeds labour market availability for almost all designated groups. As well, 98 per cent meet the official languages requirements of their positions. The management team is accountable for employment equity and official languages through performance management and compensation.

The HRMC also makes use of the data gathered from various sources to make any required adjustments or course corrections, including influencing decisions about staffing and recruitment. For instance, all Executive resourcing is discussed at HRMC before positions are created or staffing actions initiated. This not only ensures consistency and transparency, but also identifies opportunities to follow up on the succession plans. The HRMC was one of the first steps toward integrating better HR planning with business planning.

The Agency was also a forerunner in testing and applying the *Integrated HR and Business Planning Tool Kit* launched in January 2005 to support departments and agencies in this area.

In addition, all requirements for the coming into force of the *Public Service Labour Relations Act* and the *Financial Administration Act* were met, including implementation of a Labour Management Consultation Committee and an Informal Conflict Management System, which was done in consultation with employees and their representatives. In these forums and others, HR matters are discussed openly with employees and their representatives.

At the same time, the Agency began to make use of generic work descriptions and other mechanisms to increase economies of scale, improve staffing and support employee career mobility. More work is required in this area, however, and it is a priority for 2005–06. To support continuous learning and to recognize excellence, the Agency also introduced investments in non-statutory, in-house language training for employees who wish to maintain or improve their second language skills, and senior management adopted an awards and recognition policy and program.



The Agency also put in place an instrument to delegate HR authorities, including staffing, staff relations and learning, and adopted an HR governance model. In this model, each executive is accountable for HR management; this is noted as an ongoing commitment in their performance management agreements and, consequently, tied to their compensation.

Externally, the Agency also undertook a series of initiatives to improve the management of its relationship with all its partners. In particular, it established a new governance structure for HR management across the Public Service and put in place new mechanisms to better support co-operation, consultation and co-ordination between all partners, including central agencies, departments, agencies and unions. As such, an advisory committee composed of deputy ministers from the main departments and agencies as well as from central agencies was established. The membership of this committee includes the Privy Council Office, the Public Service Commission of Canada, the Secretariat and the Canada School of Public Service. It is the first committee of such stature entirely dedicated to HR management issues. It serves as an unparalleled forum for exchange, co-ordination and integration on all HR management issues and is the mechanism through which the Agency engages and ensures the co-ordination and commitment of all partners.

In addition, a number of deputy minister and assistant deputy minister HR advisory committees were created in connection with PSMA implementation. These committees played a key role in bringing about the progress made to date in the implementation of the PSMA. More specifically, an innovative approach and a new dynamic for union engagement were launched as part of PSMA implementation. The unions were, and are, engaged as never before and participate on various levels, including the Union Management Advisory Committee on PSMA implementation; the Deputy Minister committees on PSMA implementation; and the PSMA Implementation Secretariat.

Within the Treasury Board portfolio, the Agency also works very closely with the Secretariat and the Canada School of Public Service through several committees. The Agency also sits on the Canada School of Public Service Board of Governors.

Finally, another important accomplishment for the Agency in 2004–05 was the passage in Parliament of Bill C-8, which received Royal Assent on April 21, 2005. Bill C-8 confirmed the orders in Council that established the Agency and provided it with the legislative basis it needs to meet its new responsibilities and transform HR management across the Public Service.

### ***Main challenges ahead and next steps...***

Establishing the credibility of a new organization takes time, constancy and perseverance. After more than a year, improvements have already begun to be apparent both internally and externally. However, looking ahead, there are many challenges that the Agency will have to meet in order to successfully advance the Government's modernization agenda. A key success factor will be to sustain the engagement and close collaboration of all its partners and to continue to lead by example, ensuring the most efficient uses of its resources from the lowest to the highest priorities, constantly aligning its business lines to its strategic priorities; and, more importantly, delivering and reporting tangible results externally and internally. As a central agency, the Agency has its own challenges, as described in this report. As a department, it is affected, just as other organizations, by the new *Public Service*

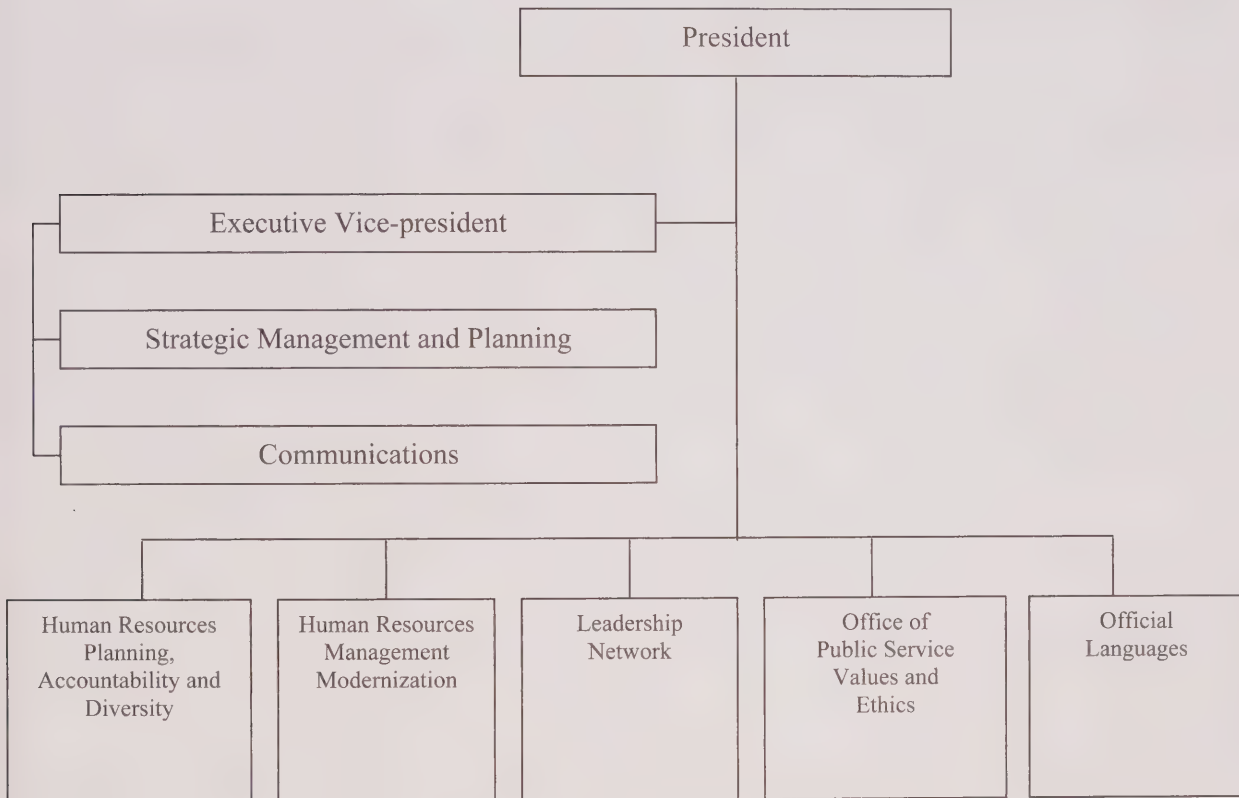


*Employment Act* that will come into force in December 2005 and must prepare to take on new staffing and recruitment responsibilities. The Agency will also be an active participant in the Central Agency Cluster internal services modernization initiative. Finally, it will also roll out its first HR plan integrated with its business plan and ensure that its employees have the tools, including the learning, they need to drive and implement the modernization agenda with effectiveness. In this regard, results from the workplace well-being survey will be instrumental in continuing developing a high performing Agency.

## Section IV: Supplementary Information

### 4.1 Organizational structure as of March 31, 2005

**Public Service Human Resources Management Agency of Canada**  
**Organizational Structure (as at March 31, 2005)**



## 4.2 Departmental Performance Summary Table

| Plans and Priorities from the 2004-05 RPP | Time Frame as Set in 2004-05 RPP | New in 2004-05 or Carried Over? | Plans Accomplished Yes/No? | On Time Yes/No? | Comments |
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------|----------|
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------|----------|

### HUMAN RESOURCES PROGRAM ACTIVITIES

#### Modernized human resources management and strengthened accountability

##### Implement the *Public Service Modernization Act*

|  |                     |     |                       |                       |  |
|--|---------------------|-----|-----------------------|-----------------------|--|
| The staffing and staffing recourse system is modernized          | 2004-06             | New | In progress           | Progress as per plans | The new <i>Public Service Employment Act</i> (PSEA) is expected to come into force in December 2005. Preparatory work required to support the PSEA is well underway. It is expected that the project will remain on track and that all stakeholders will be ready for the new PSEA. It is also expected that the new Public Service Staffing Tribunal will be operational by year-end 2005.  |
| The labour relations and dispute resolution system is modernized | 2004-05             | New | Essentially completed | Progress as per plans | The new <i>Public Service Labour Relations Act</i> (PSLRA) came into force on April 1, 2005. Departments and agencies are now ready to exercise their new roles and responsibilities. The preparatory work required to support PSLRA was completed on time, including the establishment in each public service organization of an Internal Labour Management Consultation Committee. The Informal Conflict Management System (ICMS) is continuing to be developed and implemented. |
| Communication, learning and culture changes are implemented      | 2004-06 and ongoing | New | In progress           | Progress as per plans | As planned, 2004-05 saw the beginning of extensive communication, learning and cultural change activities to engage and support all stakeholders in PSMA implementation. The engagement of stakeholders, in particular the Deputy Head and Assistant Deputy Head community, was a key success factor in the accomplishments made last year.  |
| System changes are implemented                                   | 2005-06             | New | In progress           | Progress as per plans | As planned, a PSMA system change strategy and work plans are currently being developed. The Agency provided continuous leadership and efforts, with all stakeholders, to move to more cost-effective and integrated HR service delivery models.  |

##### Modernize the Public Service classification system

|   |         |              |             |                       |   |
|---|---------|--------------|-------------|-----------------------|---|
| Classification standards are modernized | 2004-09 | Carried over | In progress | Progress as per plans | As planned, the Agency completed the modernization of classification standards for several occupational groups and undertook feasibility studies and design initiatives for a number of other new standard modernization initiatives. |
|---|---------|--------------|-------------|-----------------------|---|



*Public Service Human Resources Management Agency of Canada*

| Plans and Priorities from the 2004-05 RPP | Time Frame as Set in 2004-05 RPP | New in 2004-05 or Carried Over? | Plans Accomplished Yes/No? | On Time Yes/No? | Comments |
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------|----------|
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------|----------|

|   |                     |              |             |                            |  |
|---|---------------------|--------------|-------------|----------------------------|--|
| Classification policies and guidelines are renewed  | 2004-05 and ongoing | Carried over | In progress | Progress as per plans      | Key enabling policies and guidelines were updated and streamlined, and roles and responsibilities clarified. In particular, a new Classification System and Delegation of Authority policy and core policy guidelines came into effect and were posted on the Classification Modernization Web site in July 2004. Additional policy guidelines were completed and will be published in 2005.   |
| Training programs and support services are provided | 2004-07 and ongoing | Carried over | In progress | Progress as per plans      | In 2004-05, tangible progress was made in rebuilding classification system capacity. In particular, this included the implementation of learning events and the provision of new instruments and Web-based tools to better support classification specialists, as well as completion of a mandatory training program in March 2004 and development of a new curriculum for classification for implementation in 2006.  |
| Performance control systems are in place            | 2003-06 and ongoing | Carried over | In progress | Progressing satisfactorily | A new monitoring framework for classification was tested successfully last year and will be available for performance reporting in 2005-06. Horizontal reviews of specific occupational groups and target departments were completed as per plans. Initial work was also completed to capture fundamental costs on classification standards modernization activities and work is ongoing on a more comprehensive cost-tracking system. However, progress was slower than planned due to a change in mandate, increased workload and financial constraints. |

**Establish effective and integrated HR planning and accountability systems**

|  |         |     |             |                       |  |
|--|---------|-----|-------------|-----------------------|--|
| HR planning capacity in departments is renewed and integrated with business planning | 2004-07 | New | In progress | Progress as per plans | As a result of extensive research and consultations, an <i>integrated HR and Business Planning Tool Kit, Calendar and Checklist</i> have been developed and extensive outreach activities have been undertaken to ready the public service for its change. The Agency has been working with corporate planners and HR professionals in departments and agencies and with the business planners in TBS and has established a Centre of Excellence. Workshops for over 1,200 employees across the country on the Tool Kit were held to explain how to integrate business and HR planning. In partnership with the Canada School of Public Service, the Agency initiated the development of a comprehensive HR planning curriculum as an integral part of the core learning requirements for managers and HR professionals. Learning and training tools are being developed, and an updated HR planning course is being designed. |
|--|---------|-----|-------------|-----------------------|--|

| Plans and Priorities from the 2004-05 RPP | Time Frame as Set in 2004-05 RPP | New in 2004-05 or Carried Over? | Plans Accomplished Yes/No? | On Time Yes/No? | Comments |
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------|----------|
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------|----------|

|  |         |     |             |                     |  |
|--|---------|-----|-------------|---------------------|--|
| Effective and integrated accountability systems are in place | 2004-07 | New | In progress | Slower than planned | Good progress is being made in establishing HR management performance indicators to support monitoring against consistent standards across government. A tool kit was rolled out to all departments and agencies this summer. An outcome-based model has also been developed for deputy ministers, managers, and HR professionals. A project, to securely transfer electronic employee records between departments, was also initiated as a first step toward the creation of a central Public Service Employee Database accessible by all departments and agencies. An environmental scan has been conducted, which will help managers identify the current and future needs across the Public Service. |
|--|---------|-----|-------------|---------------------|--|

## An effective, ethical leadership and a quality work environment

### Foster strong, effective and ongoing leadership renewal

|  |         |     |                                  |                       |  |
|--|---------|-----|----------------------------------|-----------------------|--|
| Core learning, including Public Service orientation, and mandatory elements for finance and HR management are identified   | 2004-05 | New | First phase completed as planned | Progress as per plans | The Agency set out to develop a Policy Framework for Learning including a Required Training Policy comprising orientation programs for employees at career crossroads; training on Delegated Authorities for all levels of management; and professional training for specialists, including HR professionals, financial officers, internal auditors and procurement, material management and real property specialists. A framework for the orientation of new employees and a compendium of knowledge for accountability in the Public Service were also developed. |
| Competencies expected of managers are more clearly defined and are linked to management accountabilities   | 2004-05 | New | First phase completed as planned | Progress as per plans | The Leadership Competencies Profile was revised, resulting in the update and simplification of competencies from 14 to 4. The revised profile will be rolled out in 2005-06.   |
| The Performance Management Program for executives is reviewed and recommendations are provided to Treasury Board   | 2004-05 | New | Completed                        | Progress as per plans | The review of the Performance Management Program for executives was completed and recommended changes approved (changes were officially announced in March 2005).  |
| A framework is developed to integrate leadership development programs into a continuum reflecting the current and future needs of the Public Service with a focus on finance and HR management communities | 2004-07 | New | First phase completed as planned | Progress as per plans | Effective April 1, 2004, all leadership development programs were successfully transferred to the Agency from the Public Service Commission of Canada. A new vision and framework to support the alignment and integration of various facets of these programs were developed in 2004-05. The framework was approved, and these programs are being implemented in a phased-in approach this year and next.   |
| Tighter controls on the classification of executive positions are put in place   | 2004-05 | New | Completed                        | Progress as per plans | A formal, ongoing monitoring program for classification of all EX-1 to EX-3 positions was established (EX-4 to EX-5 positions continue to be reviewed and approved by Treasury Board ministers).   |

*Public Service Human Resources Management Agency of Canada*

| Plans and Priorities from the 2004-05 RPP | Time Frame as Set in 2004-05 RPP | New in 2004-05 or Carried Over? | Plans Accomplished Yes/No? | On Time Yes/No? | Comments |
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------|----------|
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------|----------|

**Promote and reinforce Public Service values and ethics**

|  |         |              |             |                       |  |
|--|---------|--------------|-------------|-----------------------|--|
| Through a comprehensive and sustained roll-out strategy for the <i>Values and Ethics Code</i> , widespread employee awareness of obligations under the Code is achieved and Public Service values and ethics are integrated into the day-to-day operations of departments and agencies | 2004-06 | Carried over | In progress | Progress as per plans | In 2004-05, a broad series of awareness and learning events and tools were implemented across the country to follow up on the distribution of the new <i>Values and Ethics Code for the Public Service</i> to more than 160,000 public service employees in the fall of 2003.  |
| Additional support is provided to departments and agencies for meeting their accountabilities  | 2004-06 | New          | In progress | Progress as per plans | The Agency developed a draft Values and Ethics Results Roadmap that, when finalized, will assist departments and agencies in measuring and improving their performance relating to values and ethics. In addition, a number of projects were initiated to assist in improving the Values and Ethics policies and programs. The Agency also found itself responding to an increasing volume of requests from department officials for assistance in interpreting and applying Values and Ethics policies. Mechanisms were put in place to ensure consistency and quality of policy advice as well to track trends in this area. |
| A government-wide governance infrastructure for Public Service values and ethics is established  | 2004-05 | New          | Completed   | Progress as per plans | An interdepartmental Advisory Council on Public Service Values and Ethics was established as a key component of a new government-wide governance infrastructure in Public Service values and ethics. Quarterly meetings of the departmental Senior Officials for the Values and Ethics Code were also instituted.  |
| Support is provided to government to develop new options for a disclosure regime, including legislation  | 2004-06 | New          | In progress | Progress as per plans | The Agency supported the Government in developing Bill C-11, the proposed <i>Public Servants Disclosure Protection Act</i> . The Bill was originally tabled as Bill C-25 in March 2004. Following the election in June 2004, the Agency supported the Government in revising Bill C-25 to address key concerns raised during the initial parliamentary review of Bill C-25.  |



| Plans and Priorities from the 2004–05 RPP | Time Frame as Set in 2004–05 RPP | New in 2004–05 or Carried Over? | Plans Accomplished Yes/No? | On Time Yes/No? | Comments |
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------|----------|
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------|----------|

## A representative and accessible Public Service

### Achieve and preserve employment equity commitments

|  |                     |              |             |                       |   |
|--|---------------------|--------------|-------------|-----------------------|---|
| The Public Service is representative and inclusive       | 2004–07 and ongoing | Carried over | In progress | Slower than planned   | Representation rates for women, Aboriginal peoples and persons with disabilities have now surpassed our workforce availability goals. However, challenges still remain with respect to visible minorities, although we are now about three quarters of the way to our workforce availability goal.<br>In 2004–05, key achievements include completing an evaluation of the Embracing Change initiative—an initiative endorsed by the Government in June 2000 to increase the representation and participation of visible minorities; beginning to develop an <i>Embracing Change Future Directions</i> strategy that builds on the results of the evaluation; initiating partnerships with visible minority and Aboriginal employees across Canada towards a strategy for creating a racism-free workplace in the federal public service. |
| Results are more transparent and accessible to Canadians | 2004–05             | Carried over | In progress | Progress as per plans | The Agency continues to monitor departmental and agency progress in meeting the legislative requirements of the <i>Employment Equity Act</i> . The Agency will prepare the 2004–05 Employment Equity Annual Report for Parliament this winter. The Agency has also introduced measures to ensure that employment equity is systematically integrated into HR and business planning cycles.  |

### Achieve and preserve official languages commitments

|   |         |              |         |                       |  |
|---|---------|--------------|---------|-----------------------|--|
| Service and accountability to Canadians with regard to official languages are improved  | 2004–07 | Carried over | Ongoing | Progress as per plans | In 2004, a new cycle and a new system for measuring the linguistic performance of institutions were adopted. These will support the publication of more relevant results in the annual report to Parliament. The new approach includes an official language management dashboard to present a clear portrait of each institution. Good progress is also being made regarding the creation of simpler, clearer, more results-based policies. A series of enhanced policies came into effect in 2004–05. |
| A stronger shared vision of a bilingual workplace and its underlying values is achieved | 2004–07 | Carried over | Ongoing | Progress as per plans | Twenty-five innovative projects to support institutions in ensuring that official languages are an integral part of their operations were approved in 2004–05 for a total of \$1.8 million from the Official Languages Innovation Program. Moreover, the third phase, for fiscal year 2005–06, was launched in December 2004 and over 50 projects were submitted, of which 32 were approved for a total of \$2.8 million.  |

*Public Service Human Resources Management Agency of Canada*

| Plans and Priorities from the 2004-05 RPP   | Time Frame as Set in 2004-05 RPP | New in 2004-05 or Carried Over? | Plans Accomplished Yes/No? | On Time Yes/No?       | Comments  |
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------------|---|
| Targets are achieved for increasing bilingual capacities within the executive and executive feeder groups, thereby fostering, in bilingual regions, the use of both official languages in the workplace | 2004-07                          | Carried over                    | Ongoing                    | Progress as per plans | The Agency has continued to undertake a series of targeted initiatives, including planning activities, organizational support, new and/or improved communication tools and activities, and strengthened access to language training, as well as the funding of strategies developed by the Quebec Federal Council to improve the representation of Anglophones in the Public Service in Quebec and further official language objectives in western provinces. |

## 4.3 Response to reports from the Office of the Auditor General and from parliamentary committees

### Response to Parliamentary Committees

On April 20, 2004, the Standing Committee on Public Accounts adopted a motion recommending that the Government pay for the legal fees of public servants who have been called to testify in relation to its study of chapters 3, 4 and 5 of the November 2003 *Report of the Auditor General of Canada*.

Following the dissolution of Parliament in May 2004, the report was reissued when Parliament resumed in the fall of 2004 as the Second Report of the Standing Committee on Public Accounts: Legal fees of Public Servants who have been called to testify.

| Report   | Recommendations  |
|--|--|
| <i>October 2004, Second Report of the Standing Committee on Public Accounts: Legal Fees of Public Servants who have been called to testify</i> | <i>That the Government pay for the legal fees of public servants who have been called before the Standing Committee on Public Accounts in relation to its study of chapters 3, 4 and 5 of the November 2003 Report of the Auditor General of Canada.</i> |

In March 2005, the Agency tabled its response to this report, agreeing with the Committee and advising them that mechanisms were already in place to address this concern. In July 2004 the Policy on the Indemnification of and Legal Assistance for Crown Servants had been amended to clarify that this mechanism was available to public servants. The Agency subsequently wrote to all deputy heads to advise them of its response.

In April 2004, the Standing Committee on Public Accounts tabled its Fourth Report, a consideration of the Report of the Auditor General of Canada on the Office of the Privacy Commissioner of Canada. The Auditor General's report had been specifically requested by the Public Accounts Committee, which had expressed serious concerns about the financial and management practices of the Privacy Commissioner, George Radwanski. Following the dissolution of Parliament in May 2004, the report was reissued when Parliament resumed in the fall of 2004 as the "First Report of the Standing Committee on Public Accounts: Audit of the financial management and administration of the Privacy Commissioner of Canada." Of the 20 recommendations contained in the report, 2 were of specific relevance to the mandate of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

| Report   | Recommendations   |
|--|---|
| <i>First Report of the Standing Committee on Public Accounts: Audit of the financial management and administration of the Privacy Commissioner of Canada</i> | <i>That Treasury Board Secretariat submit a copy of the new performance bonus directives to the Public Accounts Committee upon their completion.</i><br><br><i>That all departments and agencies be required to include in their departmental performance reports the criteria used to determine the eligibility of executive-level employees for receipt of performance pay, the total number of executives employed, the total number and percentage of those in receipt of performance pay, and the total amount of the bonuses awarded, beginning with the reports for the period ending 31 March 2004.</i> |

To support the accessibility of information to Committee members, government employees and members of the public, the Agency committed to the publication of the new directives for the Performance Management Program for the year 2004–05 on its Web site. This has been completed. The directives are based on the principle of sound management of public funds and include the criteria used to determine eligibility for performance pay. ([hyperlink to Web site](#))



In order to enhance the transparency of salary payments made within the framework of the Performance Management Program, the Agency committed to the publication, on its Web site, of the results of the Performance Management Program for all departments and agencies. This has been done.

The Agency is in full compliance with the commitments made in each of its 2004–05 responses to parliamentary committees.

### **Response to the Auditor General**

The Office of the Auditor General (OAG) made two recommendations to the Agency between April 1, 2004 and March 31, 2005. Both recommendations were made jointly to TBS and the Agency and were contained in Chapter 3 of the February 2005 Status Report. The two recommendations and the corresponding responses are below:

**3.73 Recommendation.** In carrying out the human resources role of the Treasury Board as the employer, the Treasury Board Secretariat and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada should clarify how they will formally co-ordinate, integrate, and manage human resource functions and initiatives.

**The Secretariat and the Agency's response.** As recognized in **Exhibit 3.3** and elsewhere in this chapter, a formal governance structure has been established to ensure the horizontal integration of plans and priorities, to identify corporate resources allocated to projects, and to monitor challenges and priorities. In addition to the formal mechanism, co-ordination, integration, and management occur on an informal basis and close working relations exist between the two organizations. The heads of these two organizations and the President of the Public Service Commission meet regularly to discuss *Public Service Modernization Act* implementation, other change initiatives, and requirements for mutual support. Similarly, at the working levels, frequent consultation occurs between the parts of the organizations involved in, and affected by, human resource management issues; for example, the organizations involved in classification and collective bargaining. Both organizations report to the president of the Treasury Board and constitute part of the Treasury Board's portfolio. The secretary of the Treasury Board Secretariat is responsible for providing advice on the coherent policy development and management of his portfolio.

**3.79 Recommendation.** The Treasury Board Secretariat and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada should produce regular integrated reports on the progress of reforms to human resources management against established performance measures, and these reports should include interim achievements with the ongoing costs of implementation. The Public Service Commission should also establish performance measures and report regularly on progress in implementing the new staffing regime.

**The Secretariat and the Agency's response.** We agree with the recommendation and work is well under way on the development of a performance measurement and reporting framework for the people component of the government's overall Management Accountability Framework (MAF). The Deputy Minister Human Resources Management Committee endorsed this component of the MAF on 26 October 2004. It describes the outcomes for sound people management in terms of both the workplace and the workforce. The Public Service Human Resources Management Agency of Canada is now focussing its work on developing the indicators, measures, and data sources that will permit the organization to determine progress on realizing these outcomes.

#### 4.4 Table 1—Comparison of Planned to Actual Spending

This table offers a comparison of the Main Estimates, Planned Spending, Total Authorities, and Actual Spending for the most recently completed fiscal year, as well as historical figures for Actual Spending.

|  | 2003–04<br>Actual | 2004–05 (\$ thousands) |                     |                      |                |
|--|-------------------|------------------------|---------------------|----------------------|----------------|
|  |                   | Main<br>Estimates      | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual         |
| Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC) | 64,354            | 58,483                 | 92,219              | 97,415               | 93,983         |
| Plus: Cost of services received without charge (1)                   | 4,807             | 6,412                  | 6,412               | 8,587                | 8,587          |
| <b>Net Cost of Department</b>  | <b>69,161</b>     | <b>64,895</b>          | <b>98,631</b>       | <b>106,003</b>       | <b>102,571</b> |

|                              |            |            |
|------------------------------|------------|------------|
| <b>Full-Time Equivalents</b> | <b>374</b> | <b>477</b> |
|------------------------------|------------|------------|

- (1) Services received without charge include accommodation provided by Public Works and Government Services Canada, the employer's share of employees' insurance premiums, expenditures paid by Treasury Board Secretariat, and services received from the Department of Justice Canada (see Table 4).

The 2004–05 Total Authorities for PSHRMAC of \$97.4 million represents a net increase of \$38.9 million or 67 per cent over the 2004–05 Main Estimates of \$58.5 million. This difference represents the net funding received through the Supplementary Estimates and a technical adjustment to the Statutory Item "Contributions to employee benefit plans." It consists of the following:

An increase of \$40.9 million, explained as follows:

- \$22.2 million—Transfer of responsibilities from the Public Service Commission (PSC) of Canada for career development programs and for research associated with demographics and labour market studies;
- \$9.9 million—Transfer of program funding from Treasury Board Secretariat (TBS) due to government restructuring;
- \$5.6 million—Funding to modernize human resources management in the federal public service (*Public Service Modernization Act*);
- \$2.7 million—Funding related to the 2004–05 allocation of the Operating Budget carry forward from TBS (\$1.8 million) and PSC (\$0.9 million); and
- \$0.5 million—Compensation for collective agreements.

A decrease of \$2.0 million, explained as follows:

- \$0.4 million—Transfer to the Canada School of Public Service to undertake a study of language training;
- \$0.8 million—Re-profiling of funding related to the Employment Equity Program for the Embracing Change initiative (\$550 thousand in 2005–06 and \$200 thousand in 2006–07); and
- \$0.8 million—Technical adjustment to the Statutory Item "Contributions to employee benefit plans."

## 4.5 Table 2—Use of Resources by Program Activity

The following table provides information on how resources were used for the most recently completed fiscal year.

| 2004–05 (\$ thousands)  |           |               |                               |
|---|-----------|---------------|-------------------------------|
| <i>Program Activities (Strategic Outcome Components)</i>            | Budgetary |               |                               |
|   | Operating | Contributions | Total: Budgetary Expenditures |
| <b>Modernized HR Management and Strengthened Accountability</b>     |           |               |                               |
| Main Estimates  | 18,946    |               | 18,946                        |
| Planned Spending  | 25,550    |               | 25,550                        |
| Total Authorities   | 31,004    |               | 31,004                        |
| Actual Spending   | 29,074    |               | 29,074                        |
| <b>Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment</b> |           |               |                               |
| Main Estimates  | 11,292    | 16,200        | 27,492                        |
| Planned Spending  | 35,116    | 16,200        | 51,316                        |
| Total Authorities   | 35,156    | 16,200        | 51,356                        |
| Actual Spending   | 33,876    | 16,082        | 49,958                        |
| <b>Representative and Accessible Public Service</b>                 |           |               |                               |
| Main Estimates  | 12,045    |               | 12,045                        |
| Planned Spending  | 15,353    |               | 15,353                        |
| Total Authorities   | 15,055    |               | 15,055                        |
| Actual Spending   | 14,951    |               | 14,951                        |
| <b>TOTAL PSHRMAC</b>  |           |               |                               |
| Main Estimates  | 42,283    | 16,200        | 58,483                        |
| Planned Spending  | 76,019    | 16,200        | 92,219                        |
| Total Authorities   | 81,215    | 16,200        | 97,415                        |
| Actual Spending   | 77,901    | 16,082        | 93,983                        |



Table 2 also provides further information on the net funding increased by program activity received through the Supplementary Estimates and through an internal reallocation exercise. The net increase by program activity consists of the following:

**Modernized human resources management and strengthened accountability:** The Main Estimates amount of \$18.9 million has increased by an amount of \$12.1 million for a Total Spending Authorities of \$31.0 million. The increase is mainly due to:

- \$1.2 million—Transfer of responsibilities from the Public Service Commission of Canada for research associated with demographics and labour market studies;
- \$5.3 million—Portion allocated from the transfer of program funding from Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission and technical adjustment to the “Contributions to employee benefit plans”; and
- \$5.6 million—The modernization of human resources management in the federal public service (*Public Service Modernization Act*).

**Effective, ethical leadership and a quality work environment:** The Main Estimates amount of \$27.5 million has increased by an amount of \$23.8 million for a Total Spending Authorities of \$51.3 million. The increase is mainly due to:

- \$21.0 million—Transfer of responsibilities from the Public Service Commission of Canada for career development programs; and
- \$2.8 million—Portion allocated from the transfer of program funding from Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission and technical adjustment to the “Contributions to employee benefit plans.”

**A representative and accessible Public Service:** The Main Estimates amount of \$12.0 million has increased by a net amount of \$3.0 million for a Total Spending Authorities of \$15.0 million. The net increase consists of the following:

An increase of \$4.2 million due to:

- Portion allocated from the transfer of program funding from Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission and technical adjustment to the “Contributions to employee benefit plans.”

A decrease of \$1.2 million due to:

- \$0.4 million—Transfer to the Canada School of Public Service to undertake a study of language training; and
- \$0.8 million—Re-profiling of funding related to the Employment Equity Program for the Embracing Change initiative (\$550 thousands in 2005–06 and \$200 thousands in 2006–07).

## 4.6 Table 3—Voted and Statutory Items

This table explains how Parliament votes resources to the Department.

| (\$ thousands)         |   |                |                  |                   |        |
|------------------------|---|----------------|------------------|-------------------|--------|
| Vote or Statutory Item | Truncated Vote or Statutory Wording     | Main Estimates | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
| 32                     | Operating expenditures                  | 37,809         | 67,620           | 73,522            | 70,208 |
| 34                     | Contributions                           | 16,200         | 16,200           | 16,200            | 16,082 |
| (S)                    | Contributions to employee benefit plans | 4,474          | 8,399            | 7,693             | 7,693  |
|                        | <b>Total</b>                            | 58,483         | 92,219           | 97,415            | 93,983 |

Note: Tables 1 and 2 provide information on significant variances.

## 4.7 Table 4—Net Cost of the Department

This table shows the net cost of the Department:

| <b>(\$ thousands)</b>   | <b>2004–05</b> |
|---|----------------|
| Total Actual Spending   | <b>93,983</b>  |
| <i>Plus: Services Received without Charge</i>   |                |
| Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada                                 | 4,394          |
| Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS | 4,043          |
| Workers' Compensation coverage provided by Social Development Canada                                  | 0              |
| Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada                       | 151            |
| <i>Total: Services Received without Charge</i>  | <b>8,587</b>   |
| <i>Less: Non-responsible Revenue</i>  | 0              |
| <b>2004–05 Net Cost of Department</b>   | <b>102,571</b> |



## 4.8 Table 5—Resource Requirements by Organization by Activity

| 2004–05 (\$ thousands)                   |   |   |  |        |
|--|---|---|--|--------|
| Program Activity<br>Organization         | Modernized HR<br>Management and<br>Strengthened<br>Accountability | Effective, Ethical<br>Leadership and a<br>Quality Work<br>Environment | Representative<br>and Accessible<br>Public Service | Total  |
| <b>President</b>                         |   |   |  |        |
| Main Estimates                           | 280   | 180   | 190  | 650    |
| Planned Spending                         | 280   | 180   | 190  | 650    |
| Total Authorities                        | 273   | 175   | 185  | 633    |
| Actual Spending                          | 248   | 158   | 168  | 574    |
| <b>Executive Vice-President</b>          |   |   |  |        |
| Main Estimates                           | 276   | 177   | 187  | 640    |
| Planned Spending                         | 276   | 177   | 187  | 640    |
| Total Authorities                        | 258   | 166   | 175  | 599    |
| Actual Spending                          | 235   | 151   | 159  | 545    |
| <b>Strategic Management and Planning</b> |   |   |  |        |
| Main Estimates                           | 2,942   | 647   | 1,003  | 4,592  |
| Planned Spending                         | 6,011   | 3,861   | 4,074  | 13,946 |
| Total Authorities                        | 7,003   | 4,494   | 4,746  | 16,243 |
| Actual Spending                          | 6,622   | 4,251   | 4,488  | 15,361 |
| <b>Communications</b>                    |   |   |  |        |
| Main Estimates                           | 580   | 372   | 393  | 1,345  |
| Planned Spending                         | 1,140   | 731   | 772  | 2,643  |
| Total Authorities                        | 1,106   | 710   | 749  | 2,565  |
| Actual Spending                          | 1,075   | 690   | 728  | 2,493  |

|   |        |        |       |               |
|---|--------|--------|-------|---------------|
| <b>Human Resources Planning, Accountability and Diversity</b> |        |        |       |               |
| Main Estimates  | 5,944  |        | 4,154 | <b>10,098</b> |
| Planned Spending  | 8,290  |        | 4,361 | <b>12,651</b> |
| Total Authorities   | 7,738  |        | 3,557 | <b>11,295</b> |
| Actual Spending   | 6,273  |        | 3,707 | <b>9,980</b>  |
| <b>Human Resources Management Modernization</b>               |        |        |       |               |
| Main Estimates  | 8,924  |        |       | <b>8,924</b>  |
| Planned Spending  | 9,553  |        |       | <b>9,553</b>  |
| Total Authorities   | 14,626 |        |       | <b>14,626</b> |
| Actual Spending   | 14,621 |        |       | <b>14,621</b> |
| <b>Leadership Network</b>                                     |        |        |       |               |
| Main Estimates  |        | 25,505 |       | <b>25,505</b> |
| Planned Spending  |        | 43,143 |       | <b>43,143</b> |
| Total Authorities   |        | 42,754 |       | <b>42,754</b> |
| Actual Spending   |        | 41,972 |       | <b>41,972</b> |
| <b>Office of Public Service Values and Ethics</b>             |        |        |       |               |
| Main Estimates  |        | 611    |       | <b>611</b>    |
| Planned Spending  |        | 3,224  |       | <b>3,224</b>  |
| Total Authorities   |        | 3,057  |       | <b>3,057</b>  |
| Actual Spending   |        | 2,736  |       | <b>2,736</b>  |
| <b>Official Languages</b>                                     |        |        |       |               |
| Main Estimates  |        |        | 6,118 | <b>6,118</b>  |
| Planned Spending  |        |        | 5,768 | <b>5,768</b>  |
| Total Authorities   |        |        | 5,642 | <b>5,642</b>  |
| Actual Spending   |        |        | 5,701 | <b>5,701</b>  |

| TOTAL PSHRMAC<br>(\$ thousands) |        |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Main Estimates                  | 18,946 | 27,492 | 12,045 | 58,483 |
| Planned Spending                | 25,550 | 51,316 | 15,353 | 92,219 |
| <i>Total Authorities</i>        | 31,004 | 51,356 | 15,055 | 97,415 |
| Actual Spending                 | 29,074 | 49,958 | 14,951 | 93,983 |

### Strategic management and planning

The Main Estimates amount of \$4.6 million has increased by an amount of \$11.6 million for a Total Spending Authorities of \$16.2 million. The increase is mainly due to:

- Transfer from Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission of program funding related to Corporate Services and technical adjustment to the Statutory Item “Contributions to employee benefit plans.”

### Communications

The Main Estimates amount of \$1.3 million has increased by an amount of \$1.3 million for a Total Spending Authorities of \$2.6 million. The increase is mainly due to:

- Portion allocated from the transfer of program funding related to Communications from Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission and technical adjustment to the Statutory Item “Contributions to employee benefit plans.”

Please refer to Table 1 and Table 2 for description of significant variances.



## 4.9 Table 6—Details on Transfer Payment Programs (TPPs)

|   |                                     |  |
|---|-------------------------------------|--|
| <b>1) Name of transfer payment program:</b> Youth Internship Program (Voted)  |                                     |  |
| <b>2) Start date:</b><br>October 1997 (1 <sup>st</sup> year program); September 2000 (renewed permanent program)  | <b>3) End date:</b> Ongoing program | <b>4) Total funding:</b> \$154.7 million |
| <b>5) Description of transfer payment program:</b>  |                                     |  |
| Sponsored by the Public Service Human Resources Agency of Canada and delivered in partnership with the YMCA, the Federal Public Sector Youth Internship Program places interns in host federal government organizations. Its main objective is to enable unemployed or under-employed young Canadians between the ages of 15 and 30 to acquire the experience and skills they need to enter and fully participate in the labour market.   |                                     |  |
| <b>6) Objective(s), expected result(s) and outcome(s):</b>  |                                     |  |
| <u>Objective(s):</u> Through developmental internships at federal public service work sites, provide unemployed and under-employed Canadian youth an opportunity to develop employability skills and gain essential experience needed to secure future employment.  |                                     |  |
| <u>Expected result(s):</u> The program will ensure the fair distribution of internship opportunities across Canada based on provincial and territorial rates of youth unemployment and the presence of federal government operations capable of offering interesting and diverse learning opportunities.  |                                     |  |
| The internships will provide work experience and help develop transferable skills that will increase the employability of youth.  |                                     |  |
| Upon completion of the internship, participants will be better equipped to find employment, become self-employed or make the decision to complete their education.  |                                     |  |
| <u>Outcome(s):</u> Internship opportunities in each province and territory are created and funded in proportion to the distribution of unemployed youth and the presence of federal institutions.   |                                     |  |
| Some 28 per cent of internship opportunities are created and funded in rural areas (that is, outside metropolitan census areas), ensuring that youth from rural areas are able to participate in the program.   |                                     |  |
| At least 50 per cent of internship opportunities are set aside for youth-at-risk.   |                                     |  |
| Over 50 per cent of participants who complete the internship either find employment within a year of leaving the program or return to school.   |                                     |  |
| Fifty per cent of participants receive additional support from the YMCA, such as counselling and life-skills training.  |                                     |  |
| <b>7) Achieved results or progress made:</b>  |                                     |  |
| In 2004–05, approximately 1,000 youth participated in nine-month internship opportunities in host departments, agencies or Crown corporations across Canada. The distribution of the opportunities was based on provincial and territorial rates of youth unemployment and the availability of federal government operations capable of offering learning opportunities. Over 38 per cent of internship opportunities were created in rural areas (that is, outside census metropolitan areas). |                                     |  |
| Fifty per cent of program participants were youth-at-risk (that is, youth with incomplete high school, youth who are single parents, Aboriginal youth and youth living in the streets). These youth also received counselling and life-skills training from the YMCA.   |                                     |  |

Program results are monitored, in part, through an extensive survey regime of participants during the internship experience as well as 12, 24 and 36 months after completion. In addition, Goss Gilroy Inc. was retained in May 2004 to conduct a summative evaluation of the program results. The results were positive:

- Data on employment outcomes is consistent. 61 per cent of survey respondents were employed 12 months after participation and 75 per cent were employed between 24 and 36 months after participation;
- Significant return to school outcomes were noted. After 24 months, 18 per cent of youth surveyed had returned to school, full or part time.

Regular financial audits of the recipient are conducted by Consulting and Audit Canada. The financial audit report for 2004–05 is positive.

The planned spending for 2004–05 was originally \$16.2 million. A total of \$16.082 million was spent in 2004–05 for the remuneration of interns and youth support services.

| (\$ thousands)   | 8) Actual<br>Spending<br>2002–03 <sup>2</sup> | 9) Actual<br>Spending<br>2003–04 | 10) Planned<br>Spending<br>2004–05 | 11) Total<br>Authorities<br>2004–05 | 12) Actual<br>Spending<br>2004–05 | 13)<br>Variance(s)<br>between<br>10 and 12 |
|--|---|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| 14) Public Service Human Resources Management Agency of Canada   |   |                                  |                                    |                                     |                                   |  |
| 15) Total contributions  | —   | 16,175                           | 16,200                             | 16,200                              | 16,082                            | 118  |
| 16) Total transfer payment program   | —   | 16,175                           | 16,200                             | 16,200                              | 16,082                            | 118  |
| 17) Comments on variances: funding uncertainties   |   |                                  |                                    |                                     |                                   |  |
| 18) Significant evaluation finding and URL to last evaluation: Summative evaluation and financial audit: <a href="http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/sefpsyip-espsjspf_e.asp">http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/sefpsyip-espsjspf_e.asp</a> ; |   |                                  |                                    |                                     |                                   |  |

1) The decision has been made to integrate the Youth Internship Program with the Youth Employment Strategy led by Human Resources and Skills Development Canada. Both programs were targeted at youth facing barriers to employment. This will ensure better and more cost-effective delivery of programs aimed at helping youth make a successful transition to the workplace. (Human Resources and Skills Development Canada only became effective on April 1, 2005, and is not done yet.)

2) The Youth Internship Program was under Treasury Board Secretariat in 2002–03.

## 4.10 Horizontal initiatives

In keeping with the March 2003 *Action Plan for Official Languages*, the Agency has made significant progress in creating an exemplary public service in terms of delivering service to Canadians, creating a work environment conducive to the use of both official languages in bilingual regions, and ensuring that English-speaking and French-speaking Canadians have equal opportunities for employment and advancement in the federal public service.

In support of these undertakings, the Agency managed two innovation funds and undertook a review of official languages policies with new policies on Language of Work and Official Languages For Human Resources Management that came into effect in April 2004 and a Phase II of this review that will be completed in 2005. It also undertook a number of initiatives aimed at informing and sensitizing public servants to official languages issues; further utilized its official languages networks—most notably the Network of Official Languages Champions and Directors of Official Languages; and developed tools to support federal institutions in the promotion of linguistic duality. Finally, the Agency's expertise and monitoring capacity in the area of official languages have been strengthened and new tools have been developed in this area. Good progress has been made in clarifying accountabilities, promoting official languages in all aspects of government activities and championing linguistic duality as intrinsically linked to the fundamental values of the Public Service.



## 4.11 Useful Internet addresses

*Public Service Human Resources Management Agency of Canada*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/index\\_e.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp)

*Table showing the Agency's responsibilities*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp\\_e.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp_e.asp)

*Human Resources Management Modernization*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index\\_e.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_e.asp)

*Classification Modernization*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index\\_e.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index_e.asp)

*Leadership Network*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld\\_e.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_e.asp)

*Values and Ethics*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index\\_e.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_e.asp)

*Employment Equity*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index\\_e.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_e.asp)

*Official Languages*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/index_e.asp)

*Public Service Modernization Act*

<http://laws.justice.gc.ca/en/p-33.4/>

*Values and Ethics Code for the Public Service*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve\\_e.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_e.asp)

*Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/hw-hmt/hara\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_e.asp)

*Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_e.asp)

*Policy on the Indemnification of and Legal Assistance for Crown Servants*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_e.asp)

*Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/tb\\_856/pclpsc-pacfpc\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacfpc_e.asp)

*Employment Equity Act*

<http://laws.justice.gc.ca/en/E-5.401/index.html>

*Official Languages Act*

<http://laws.justice.gc.ca/en/O-3.01/index.html>

*Results for Canadians*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/res\\_can/rc\\_bro\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_e.asp)

*Treasury Board (portfolio)*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous_e.asp)

*Canada School of Public Service*

[http://www.myschool-monecole.gc.ca/main\\_e.html](http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_e.html)

*Public Service Human Resources Management Agency of Canada*

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/index\\_e.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp)

*Treasury Board Secretariat*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/index_e.asp)



## 4.11 Adresses Internet utiles

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada  
[http://www.hrma-agrh.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp)

Tableau des responsabilités de l'Agence  
[http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp_f.asp)

Modernisation de la gestion des ressources humaines  
[http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_f.asp)

Modernisation de la classification  
[http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index_f.asp)

Réseau du leadership  
[http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp)

Valeurs et éthique  
[http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp)

Équité en emploi  
[http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_f.asp)

Langues officielles  
[http://www.hrma-agrh.gc.ca/ollo/index-sm\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/ollo/index-sm_f.asp)

Loi sur la modernisation de la fonction publique  
<http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.4/index.html>

Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique  
[http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_f.asp)

Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/hw-hmt/hara\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.asp)

Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp)

Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/tb\\_856/pclpsc-pacfp\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacfp_f.asp)

Loi sur l'équité en matière d'emploi  
<http://lois.justice.gc.ca/fr/E-5.401/index.html>

Loi sur les langues officielles  
<http://lois.justice.gc.ca/fr/O-3.01/index.html>

Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/res\\_can/rc\\_bro\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_f.asp)

Conseil du Trésor (portefeuille)  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous_f.asp)

École de la fonction publique du Canada  
[http://www.myschool-monecole.gc.ca/main\\_f.html](http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_f.html)

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada  
[http://www.hrma-agrh.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp)

Secrétariat du Conseil du Trésor  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/index_f.asp)



## 4.10 Initiatives horizontales

Conformément au *Plan d'action des langues officielles* de mars 2003, l'Agence a réalisé des progrès considérables dans la création d'une fonction publique exemplaire en ce qui a trait aux services offerts au public, à un milieu de travail favorable à l'utilisation des deux langues officielles dans les régions bilingues et à la possibilité des Canadiens de langue anglaise et de langue française d'avoir une chance égale d'obtenir un emploi et de l'avancement dans la fonction publique fédérale.

Pour faciliter la réalisation de ces objectifs, l'Agence a géré deux fonds d'innovation. Elle a aussi examiné ses politiques en matière de langues officielles auxquelles s'ajoutent deux nouvelles politiques, l'une sur la langue de travail et l'autre sur l'utilisation des langues officielles pour la gestion des ressources humaines, qui sont entrées en vigueur en avril 2004. La phase II de cet examen sera achevée en 2005. L'Agence a aussi lancé un certain nombre d'initiatives destinées à informer les fonctionnaires des directives en matière de langues officielles et à les sensibiliser; elle a davantage utilisé ses réseaux en langues officielles, et plus particulièrement le Réseau des champions des langues officielles et celui des directeurs des langues officielles; elle a mis au point des outils pour aider les institutions fédérales à promouvoir la dualité linguistique. Enfin, le savoir-faire et la capacité de surveillance de l'Agence en matière de langues officielles ont été renforcés, et de nouveaux outils ont été élaborés. D'excellents progrès ont été réalisés pour clarifier la responsabilité, promouvoir les langues officielles dans tous les aspects de l'activité du gouvernement et la dualité linguistique comme une valeur fondamentale de la fonction publique.

( ) Il a été décidé d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Ces deux programmes s'adressent à des jeunes qui ont du mal à se trouver un emploi. Cette décision entraînera une prestation de programmes plus efficace et rentable pour aider les jeunes à bien s'intégrer au marché du travail. (Ressources humaines et Développement des compétences Canada : la décision est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005 et le transfert n'est pas encore terminé).

(8) Principales conclusions de l'évaluation et adresse électronique du site où se trouve le plus récent rapport d'évaluation : Évaluation sommative du Programme de sièges pour les jeunes et rapport de vérification : [http://www.hma-agrh.gc.ca/reports-rapports/sefpysip-ip-espyspf\\_f.asp](http://www.hma-agrh.gc.ca/reports-rapports/sefpysip-ip-espyspf_f.asp);

|      |   |   |   |        |        |        |   |  |
|------|---|---|---|--------|--------|--------|---|--|
| (8)  | Dépenses réelles 2002-2003 <sup>2</sup> | Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada | - | 16 175 | 16 200 | -      | (16) Total du Programme de paiements de transfert | (17) Commentaires sur les écarts : Incertitudes quant au financement |
| (9)  | Dépenses réelles 2003-2004              |   | - | 16 175 | 16 200 | 16 082 | (15) Total des contributions                      |  |
| (10) | Dépenses prévues 2004-2005              |   |   |        |        |        |   |  |
| (11) | Total des autorisations 2004-2005       |   |   |        |        |        |   |  |
| (12) | Dépenses réelles 2004-2005              |   |   |        |        |        |   |  |
| (13) | Écart(s) entre 10 et 12                 |   |   |        |        |        |   |  |

Les résultats du programme sont mesurés, en partie, par des sondages d'opinion réalisés auprès des participants pendant leur stage et ensuite 12, 24 et 36 mois après la fin du stage. En outre, un marché a été passé en mai 2004 avec Gross Gilroy Inc.; cette firme a été chargée de réaliser une évaluation sommative des résultats du Programme.

Les résultats ont été positifs :

- Les données sur les résultats en termes d'emploi sont consistantes : 61 p. 100 des répondants avaient un emploi 12 mois après leur stage et 75 p. 100 d'entre eux avaient un emploi 24 et 36 mois après leur stage;
- L'enquête a révélé qu'un nombre important de stagiaires avaient repris leurs études. Après 24 mois, 18 p. 100 des jeunes interrogés avaient repris leurs études à plein temps ou à temps partiel.

Consultation et Vérification Canada effectue des vérifications financières régulières auprès des bénéficiaires. Le rapport de vérification financière pour 2004-2005 est positif.

Les dépenses prévues pour 2004-2005 s'élevaient au départ à 16,2 millions de dollars. Les dépenses réelles ont été de 16,082 millions de dollars en 2004-2005 pour la rémunération des stagiaires et les services de soutien aux jeunes.

## 4.9 Tableau 6 - Détails des programmes de paiements de transfert (PPT)

|   |   |
|---|---|
| <b>1) Nom du programme de paiements de transfert : Programme de stages pour les jeunes (voté)</b>   |   |
| <b>2) Début :</b><br>Octobre 1997 (première année du programme);<br>septembre 2000 (programme permanent renouvelé)  | <b>3) Fin du programme :</b><br>Programme permanent |
| <b>4) Financement total :</b> 154,7 millions de dollars   |   |
| <b>5) Description du programme de paiements de transfert</b><br>Le Programme de stages pour les jeunes dans la fonction publique fédérale est parrainé par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et exécuté en partenariat avec le YMCA. Le principal objectif du programme est de donner aux jeunes chômeurs et aux travailleurs sous-employés canadiens âgés de 15 à 30 ans l'occasion d'acquérir des compétences qui amélioreront leur employabilité ainsi que l'expérience dont ils auront besoin pour participer pleinement au marché du travail grâce à des stages dans des ministères et des organismes de l'administration fédérale.  |   |
| <b>6) Objectif(s), résultat(s) prévu(s) et indicateurs clés :</b><br>Objectif : Au moyen de stages de perfectionnement dans le secteur public fédéral, fournir aux jeunes chômeurs et travailleurs sous-employés canadiens l'occasion d'acquérir des compétences qui amélioreront leur employabilité ainsi que l'expérience dont ils auront besoin pour obtenir un emploi.  |   |
| Résultats prévus : Grâce au programme, les places de stagiaires disponibles au Canada sont réparties de façon équitable, selon le taux de chômage des jeunes dans les provinces et les territoires, et la présence d'institutions fédérales pouvant offrir des possibilités d'apprentissage intéressantes et diversifiées.<br>Les stages permettront aux jeunes d'acquérir de l'expérience ainsi que des compétences transférables qui contribueront à accroître leur employabilité.<br>À la fin de leur stage, les participants seront davantage en mesure de trouver un emploi, de s'établir à leur compte ou de prendre la décision de poursuivre leurs études.  |   |
| <b>Indicateurs clés :</b> Des places de stagiaire sont offertes ou financées dans chaque province et territoire en fonction du taux de chômage des jeunes de la province ou du territoire, et de la présence d'institutions fédérales.<br>Quelque 28 p. 100 des stages sont établis et financés dans des régions rurales (c.-à-d. hors des régions métropolitaines de recensement), ce qui permet aux jeunes de ces régions de participer au Programme.<br>Au moins 50 p. 100 des stages sont réservés aux jeunes à risque.<br>Plus de 50 p. 100 des participants qui terminent leur stage réussissent à trouver un emploi dans l'année qui suit ou reprennent leurs études.<br>La moitié des participants reçoivent un appui supplémentaire du YMCA, comme des conseils ou de la formation en dynamique de la vie.   |   |
| <b>7) Résultats obtenus ou progrès réalisés :</b><br>En 2004-2005, environ 1 000 jeunes ont fait un stage de neuf mois dans divers ministères, organismes ou sociétés d'État dans tout le Canada. La répartition des places de stagiaires reflétait les taux provinciaux et territoriaux de chômage chez les jeunes et l'existence de bureaux du gouvernement fédéral capables d'offrir des possibilités d'apprentissage aux jeunes. Plus de 38 p. 100 des places de stagiaires ont été créées dans des régions rurales (c.-à-d. hors des régions métropolitaines de recensement).<br>Cinquante pour cent des participants étaient des jeunes à risque (c.-à-d. des jeunes qui n'avaient pas terminé leurs études secondaires, des jeunes chefs de famille monoparentale, de jeunes Autochtones ou de jeunes vivant dans la rue). Ces jeunes ont aussi reçu des conseils ou de la formation en dynamique de la vie dispensés par le YMCA. |   |



| TOTAL POUR L'AGENCE<br>(en milliers de dollars) |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Budget principal des dépenses                   | 18 946 | 27 492 | 12 045 | 58 483 |
| Dépenses prévues                                | 25 550 | 51 316 | 15 353 | 92 219 |
| Total des autorisations                         | 31 004 | 51 356 | 15 055 | 97 415 |
| Dépenses réelles                                | 29 074 | 49 958 | 14 951 | 93 983 |

## Gestion et planification stratégiques

Le montant de 4,6 millions de dollars inscrit au Budget principal des dépenses a été majoré d'un montant de 1,6 millions de dollars, ce qui donne des autorisations de dépenses totales de 16,2 millions de dollars. L'augmentation est surtout attribuable à ce qui suit :

- Transfert du Secrétariat du Conseil du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada du financement de programmes au titre des services ministériels et d'un rajustement technique au poste législatif – Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

## Communications

Le montant de 1,3 million de dollars inscrit au Budget principal des dépenses a été majoré d'un montant de 1,3 million de dollars, ce qui donne des autorisations de dépenses totales de 2,6 millions de dollars. L'augmentation est surtout attribuable à ce qui suit :

- Fonds provenant du transfert du financement de programmes au titre des Communications du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada, et d'un rajustement technique au poste législatif – Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Veuillez vous reporter au Tableau 1 et au Tableau 2 pour voir l'explication des écarts significatifs.

|   |        |       |        |  |
|---|--------|-------|--------|--|
| <b>Planification des ressources humaines, responsabilisation et diversité</b> |        |       |        |  |
| Budget principal des dépenses   | 5 944  | 4 154 | 10 098 |  |
| Dépenses prévues  | 8 290  | 4 361 | 12 651 |  |
| Total des autorisations   | 7 738  | 3 557 | 11 295 |  |
| Dépenses réelles  | 6 273  | 3 707 | 9 980  |  |
| <b>Modernisation de la gestion des ressources humaines</b>                    |        |       |        |  |
| Budget principal des dépenses   | 8 924  |       | 8 924  |  |
| Dépenses prévues  | 9 553  |       | 9 553  |  |
| Total des autorisations   | 14 626 |       | 14 626 |  |
| Dépenses réelles  | 14 621 |       | 14 621 |  |
| <b>Réseau du leadership</b>   |        |       |        |  |
| Budget principal des dépenses   | 25 505 |       | 25 505 |  |
| Dépenses prévues  | 43 143 |       | 43 143 |  |
| Total des autorisations   | 42 754 |       | 42 754 |  |
| Dépenses réelles  | 41 972 |       | 41 972 |  |
| <b>Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique</b>             |        |       |        |  |
| Budget principal des dépenses   | 611    |       | 611    |  |
| Dépenses prévues  | 3 224  |       | 3 224  |  |
| Total des autorisations   | 3 057  |       | 3 057  |  |
| Dépenses réelles  | 2 736  |       | 2 736  |  |
| <b>Langues officielles</b>  |        |       |        |  |
| Budget principal des dépenses   | 6 118  |       | 6 118  |  |
| Dépenses prévues  | 5 768  |       | 5 768  |  |
| Total des autorisations   | 5 642  |       | 5 642  |  |
| Dépenses réelles  | 5 701  |       | 5 701  |  |

## 4.8 Tableau 5 - Besoins en ressources par organisation et par activité

| 2004-2005 (en milliers de dollars)    |              |  |  |   |        |
|---------------------------------------|--------------|--|--|---|--------|
| Activité                              | Organisation | Modernisation des ressources humaines et responsabilisation accrue | Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité | Fonction publique accessible et représentative et | Total  |
|                                       |              |  |  |   |        |
| Présidente                            |              |  |  |   |        |
| Budget principal des dépenses         |              | 280  | 180  | 190   | 650    |
| Dépenses prévues                      |              | 280  | 180  | 190   | 650    |
| Total des autorisations               |              | 273  | 175  | 185   | 633    |
| Dépenses réelles                      |              | 248  | 158  | 168   | 574    |
| Vice-présidente exécutive             |              |  |  |   |        |
| Budget principal des dépenses         |              | 276  | 177  | 187   | 640    |
| Dépenses prévues                      |              | 276  | 177  | 187   | 640    |
| Total des autorisations               |              | 258  | 166  | 175   | 599    |
| Dépenses réelles                      |              | 235  | 151  | 159   | 545    |
| Gestion et planification stratégiques |              |  |  |   |        |
| Budget principal des dépenses         |              | 2 942  | 647  | 1 003   | 4 592  |
| Dépenses prévues                      |              | 6 011  | 3 861  | 4 074   | 13 946 |
| Total des autorisations               |              | 7 003  | 4 494  | 4 746   | 16 243 |
| Dépenses réelles                      |              | 6 622  | 4 251  | 4 488   | 15 361 |
| Communications                        |              |  |  |   |        |
| Budget principal des dépenses         |              | 580  | 372  | 393   | 1 345  |
| Dépenses prévues                      |              | 1 140  | 731  | 772   | 2 643  |
| Total des autorisations               |              | 1 106  | 710  | 749   | 2 565  |
| Dépenses réelles                      |              | 1 075  | 690  | 728   | 2 493  |



## 4.7 Tableau 4 - Coût net du ministère

Ce tableau présente le coût net du ministère :

| (en milliers de dollars)  | 2004-2005 |
|---|-----------|
| Total des dépenses réelles  | 93 983    |
| Plus : Services reçus à titre gracieux  |           |
| Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada   | 4 394     |
| Contributions de l'employeur aux régimes de prestations assurées des employés et dépenses payées par le Secrétariat | 4 043     |
| Indemnisation des victimes d'accident du travail assurée par Développement social Canada                            | 0         |
| Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada                            | 151       |
| Total : Services reçus à titre gracieux   | 8 587     |
| Moins : Revenus non disponibles   | 0         |
| Coût net du ministère en 2004-2005  | 102 571   |

## 4.6 Tableau 3 - Postes votés et législatifs

Ce tableau explique la façon dont le Parlement approuve les affectations de crédits à l'Agence.

(en milliers de dollars)

| Poste voté ou législatif | Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif           | Budget principal des dépenses | Dépenses prévues | Total des autorisations | Dépenses réelles |
|--------------------------|--|-------------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| 32                       | Dépenses de fonctionnement                                 | 37 809                        | 67 620           | 73 522                  | 70 208           |
| 34                       | Contributions  | 16 200                        | 16 200           | 16 200                  | 16 082           |
| (S)                      | Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés | 4 474                         | 8 399            | 7 693                   | 7 693*           |
| Total                    |  | 58 483                        | 92 219           | 97 415                  | 93 983           |

Remarque : Le tableau 1 et le tableau 2 fournissent des renseignements sur les écarts significatifs.

Le tableau 2 présente aussi des renseignements complémentaires sur l'augmentation nette de financement, par activité de programme, provenant du Budget supplémentaire des dépenses et d'un exercice interne de réaffectation des ressources. Voici la ventilation de l'augmentation nette par activité de programme :

**Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue :** Le montant de 18,9 millions de dollars inscrit au Budget principal des dépenses est majoré de 12,1 millions de dollars, le total des autorisations de dépenses étant de 31,0 millions de dollars. L'augmentation est surtout attribuable à ce qui suit :

- 1,2 million de dollars – Transfert de responsabilités de la Commission de la fonction publique du Canada au titre de la recherche démographique et des études du marché du travail;

- 5,3 millions de dollars – Fonds provenant du transfert du financement de programmes du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada, et d'un rajustement technique au poste Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés;

- 5,6 millions de dollars – La modernisation de la gestion des ressources humaines à la fonction publique fédérale (*Loi sur la modernisation de la fonction publique*).

**Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité :** Le montant de 27,5 millions de dollars inscrit au Budget principal des dépenses est majoré de 23,8 millions de dollars, le total des autorisations de dépenses étant de 51,3 millions de dollars. L'augmentation est surtout attribuable à ce qui suit :

- 21,0 millions de dollars – Transfert des responsabilités de la Commission de la fonction publique du Canada au titre des programmes d'avancement professionnel;

- 2,8 millions de dollars – Fonds provenant du transfert du financement de programmes du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada, et d'un rajustement technique au poste Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

**Une fonction publique représentative et accessible :** Le montant de 12,0 millions de dollars inscrit au Budget principal des dépenses a été majoré d'un montant net de 3,0 millions de dollars, le total des autorisations de dépenses étant de 15,0 millions de dollars. Voici la ventilation de l'augmentation nette :

Une augmentation de 4,2 millions de dollars :

- Fonds provenant du transfert du financement de programmes du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada, et d'un rajustement technique au poste Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Une diminution de 1,2 million de dollars :

- 0,4 million de dollars – Transfert à l'École de la fonction publique du Canada pour la réalisation d'une étude sur la formation linguistique;

- 0,8 million de dollars – Réaffectation des fonds du Programme d'équité en emploi – *Faire place au changement* (550 000 dollars en 2005-2006 et 200 000 dollars en 2006-2007).

## 4.5 Tableau 2 - Utilisation des ressources par activité de programme

Le tableau qui suit présente de l'information sur l'utilisation des ressources au cours du plus récent exercice terminé.

| 2004-2005 (en milliers de dollars)   |                |               |                              |
|--|----------------|---------------|------------------------------|
| Activités de programme (par composantes du résultat stratégique)           | Fonctionnement | Contributions | Budgétaires                  |
|  |                |               | Total : Dépenses budgétaires |
| Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue    |                |               |                              |
| Budget principal des dépenses  | 18 946         |               | 18 946                       |
| Dépenses prévues   | 25 550         |               | 25 550                       |
| Total des autorisations  | 31 004         |               | 31 004                       |
| Dépenses réelles   | 29 074         |               | 29 074                       |
| Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité |                |               |                              |
| Budget principal des dépenses  | 11 292         | 16 200        | 27 492                       |
| Dépenses prévues   | 35 116         | 16 200        | 51 316                       |
| Total des autorisations  | 35 156         | 16 200        | 51 356                       |
| Dépenses réelles   | 33 876         | 16 082        | 49 958                       |
| Fonction publique représentative et accessible                             |                |               |                              |
| Budget principal des dépenses  | 12 045         |               | 12 045                       |
| Dépenses prévues   | 15 353         |               | 15 353                       |
| Total des autorisations  | 15 055         |               | 15 055                       |
| Dépenses réelles   | 14 951         |               | 14 951                       |
| <b>TOTAL DE L'AGENCE</b>   |                |               |                              |
| Budget principal des dépenses  | 42 283         | 16 200        | 58 483                       |
| Dépenses prévues   | 76 019         | 16 200        | 92 219                       |
| Total des autorisations  | 81 215         | 16 200        | 97 415                       |
| Dépenses réelles   | 77 901         | 16 082        | 93 983                       |



# 4.4 Tableau 1 - Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Ce tableau compare le Budget principal des dépenses, les dépenses prévues, le total des autorisations et les dépenses réelles pour le plus récent exercice terminé, et il présente des données historiques pour les dépenses réelles.

| 2004-2005 (en milliers de dollars)  |  | Dépenses réelles | Total des autorisations | Dépenses prévues | Budget principal des dépenses | Dépenses réelles | 2003-2004 |
|---|--|------------------|-------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|-----------|
| Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada |  |                  |                         |                  |                               |                  |           |
| Plus le coût des services reçus à titre gracieux (1)                        |  |                  |                         |                  |                               |                  |           |
| 64 354  |  | 58 483           | 92 219                  | 6 412            | 6 412                         | 4 807            | 69 161    |
| 64 895  |  | 64 895           | 98 631                  | 106 003          | 102 571                       |                  |           |

(1) Les services reçus à titre gracieux incluent les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, les contributions de l'employeur aux régimes de prestations assurées des employés et les dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, ainsi que les services reçus du ministère de la Justice (voir le tableau 4).

Le total des autorisations de l'Agence pour 2004-2005 s'élevait à 97,4 millions de dollars, soit une augmentation nette de 38,9 millions de dollars, ou de 67 pour 100, par rapport au total de 58,5 millions de dollars accordés dans le Budget principal des dépenses de 2004-2005. L'écart correspond au financement net accordé dans le Budget supplémentaire des dépenses et à un rajustement technique au poste législatif – Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés. Voici la ventilation :

Une augmentation de 40,9 millions de dollars qui s'explique comme suit :

- 22,2 millions de dollars – Transfert des responsabilités de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada au titre des programmes de développement de carrière et de la recherche (démographie et études du marché du travail);
- 9,9 millions de dollars – Transfert du financement de programmes du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (SCT) par suite de la restructuration du gouvernement;
- 5,6 millions de dollars – Fonds pour moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale (*Loi sur la modernisation de la fonction publique*);
- 2,7 millions de dollars – Fonds liés à l'affectation en 2004-2005 du report du Budget de fonctionnement du SCT (1,8 million de dollars) et de la CFP (0,9 million de dollars);
- 0,5 million de dollars – Rajustement de la rémunération en vertu des conventions collectives.

Une diminution de 2,0 millions de dollars qui s'explique comme suit :

- 0,4 million de dollars – Transfert à l'École de la fonction publique du Canada pour une étude de la formation linguistique;
- 0,8 million de dollars – Nouvelle répartition des fonds du Programme d'équité en emploi – *Faire place au changement* (550 000 dollars en 2005-2006 et 200 000 dollars en 2006-2007);
- 0,8 million de dollars – Rajustement technique au poste législatif – Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

L'Agence s'est engagée à publier sur son site Web les nouvelles directives du Programme de gestion du rendement pour 2004-2005 afin de faciliter l'accès à l'information pour les membres du Comité, les employés du gouvernement et la population. Cet engagement a été tenu. Les directives respectent le principe d'une saine gestion des finances publiques et comportent des critères qui permettent de déterminer l'admissibilité aux primes au rendement.

Dans le but d'accroître la transparence des paiements salariaux au rendement effectué dans le cadre du Programme de gestion du rendement, l'Agence s'est engagée à publier, sur son site Web, les résultats du Programme de gestion du rendement de tous les ministères et organismes. Cet engagement a été tenu.

L'Agence a tenu tous les engagements qu'elle a pris dans ses réponses aux comités parlementaires en 2004-2005.

### Réponse au rapport du Bureau du vérificateur général

Le Bureau du vérificateur général (BVG) a formulé à l'intention de l'Agence deux recommandations entre le 1<sup>er</sup> avril 2004 et le 31 mars 2005. Les deux recommandations s'adressaient en même temps au Secrétaire et l'Agence et se trouvaient dans le chapitre 3 du Rapport Le Point de février 2005. Les deux recommandations et les réponses du Secrétaire et de l'Agence se trouvent ci-après :

**3.73 Recommandation.** En ce qui concerne le rôle relatif aux ressources humaines confié au Conseil du Trésor en tant qu'employeur, le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada devrait indiquer clairement comment se réaliseront concrètement la coordination, l'intégration et la gestion des fonctions qui touchent les ressources humaines.

**Réponse du Secrétaire et de l'Agence.** Comme l'indiquent la pièce 3.3 et certains paragraphes du présent chapitre, une structure formelle de gouvernance a été mise en place pour assurer une intégration horizontale des plans et des priorités, déterminer les ressources ministérielles affectées aux projets, et suivre les enjeux et les priorités. En plus du mécanisme formel, la coordination, l'intégration et la gestion se font sur une base informelle et des relations de travail étroites existent entre les deux organisations. Les responsables de ces deux organisations et la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada se réunissent régulièrement pour discuter de la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, d'autres initiatives de changement et des domaines dans lesquels ils ont besoin de se soutenir mutuellement. De même, au niveau du travail, les secteurs des organisations participant à la gestion des ressources humaines et touchés par celle-ci se consultent fréquemment, par exemple les organisations touchées par la classification et les négociations collectives. Comme les deux organisations relèvent du président du Conseil du Trésor et font partie du portefeuille du Conseil du Trésor, c'est le secrétaire du Conseil du Trésor qui est responsable de fournir des conseils sur l'élaboration d'une politique cohérente et sur la gestion de son portefeuille.

**3.79 Recommandation.** Le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada devraient produire régulièrement des rapports intégrés mesurant l'avancement des réformes de la gestion des ressources humaines à l'aide de mesures de rendement établies, rapports qui devraient aussi décrire les réalisations intermédiaires et les coûts réels de la mise en œuvre. La Commission de la fonction publique du Canada devrait aussi établir des mesures de rendement et rendre compte régulièrement des progrès réalisés dans la mise en place du nouveau régime de dotation.

**Réponse du Secrétaire et de l'Agence.** Nous sommes d'accord avec la recommandation. L'établissement d'un cadre de mesure du rendement et de production de rapports va bon train concernant la composante liée aux personnes du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) global du gouvernement. Le 26 octobre 2004, le Comité des sous-ministres chargé de la gestion des ressources humaines a donné son appui à la composante liée aux personnes du CRG. Cette composante décrit les résultats d'une saine gestion des personnes en ce qui a trait au milieu de travail et à l'efficacité. L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada se concentre maintenant sur l'élaboration d'indicateurs, de mesures et de sources de données qui lui permettront d'évaluer les progrès accomplis relativement aux résultats visés.



## 4.3 Réponses aux rapports du Bureau du vérificateur général et des comités parlementaires

### Réponse aux comités parlementaires

Le Comité permanent des comptes publics a adopté, le 20 avril 2004, une motion recommandant au gouvernement de régler les honoraires légaux des fonctionnaires appelés à témoigner dans le cadre de son étude sur les chapitres 3, 4 et 5 du Rapport de la vérificatrice générale du Canada de novembre 2003.

Étant donné la dissolution du Parlement en mai 2004, le rapport a été déposé de nouveau quand le Parlement a repris ses travaux à l'automne 2004 à titre de deuxième rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé « Honoraires légaux des fonctionnaires appelés à témoigner ».

| Rapport  | Recommandations  |
|--|--|
| Octobre 2004 – deuxième rapport du Comité permanent des comptes publics : Honoraires légaux des fonctionnaires appelés à témoigner | Que le gouvernement règle les honoraires légaux des fonctionnaires appelés à témoigner devant le Comité permanent des comptes publics dans le cadre de son étude sur les chapitres 3, 4 et 5 du Rapport de la vérificatrice générale du Canada de novembre 2003. |

L'Agence a déposé sa réponse à ce rapport en mars 2005. Elle s'est dite d'accord avec le Comité et lui a fait savoir que des mécanismes ont déjà été mis en place pour répondre à sa recommandation. En juillet 2004, la *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers* a été modifiée de façon à préciser que les fonctionnaires peuvent se prévaloir de ce mécanisme. Par la suite, l'Agence a écrit à tous les administrateurs généraux pour leur faire part de cette réponse.

En avril 2004, le Comité permanent des comptes publics a déposé son quatrième rapport après une étude du Rapport de la vérificatrice générale du Canada sur le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. Le Comité des comptes publics avait demandé expressément à la vérificatrice générale de préparer ce rapport après avoir exprimé de sérieuses préoccupations au sujet des pratiques financières et des pratiques de gestion du commissaire à la protection de la vie privée, George Radwanski. Étant donné la dissolution du Parlement en mai 2004, le rapport a été déposé de nouveau quand le Parlement a repris ses travaux à l'automne 2004 à titre de Premier rapport du Comité permanent des comptes publics : Vérification de la gestion financière et de l'administration du Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. Deux des vingt recommandations du rapport touchaient directement au mandat de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

| Rapport   | Recommandations   |
|---|---|
| Premier rapport du Comité permanent des comptes publics : Vérification de la gestion financière et de l'administration du Commissariat à la protection de la vie privée du Canada | Que le Secrétaire du Conseil du Trésor soumette au Comité des comptes publics une copie des nouvelles directives sur les primes au rendement dès qu'elles seront terminées.<br>Que tous les ministères et organismes soient tenus d'indiquer, dans leurs rapports ministériels sur le rendement, y compris dans celui qui vise la période prenant fin le 31 mars 2004, les critères utilisés pour établir l'admissibilité des cadres supérieurs aux primes au rendement, le nombre total de cadres supérieurs en fonction, le nombre de primes au rendement et le montant total des primes versées. |

|  |  |   |                               |                                |              |
|--|--|---|-------------------------------|--------------------------------|--------------|
| Plans et priorités du RPP<br>2004-2005 | Calendrier<br>RPP<br>fixé dans le<br>2004-2005 | Nouveau en<br>2004-2005<br>ou<br>reporté? | Plans<br>réalisés<br>Oui/non? | Dans les<br>délais<br>Oui/non? | Commentaires |
|--|--|---|-------------------------------|--------------------------------|--------------|

|  |           |         |          |                              |  |
|--|-----------|---------|----------|------------------------------|--|
| Une vision commune consolidée<br>d'un milieu de travail bilingue et<br>de ses valeurs sous-jacentes est en<br>place  | 2004-2007 | Reporté | En cours | Avance<br>selon les<br>plans | En 2004-2005, 25 projets novateurs<br>destinés à aider les institutions à intégrer<br>les langues officielles à l'ensemble de<br>leurs activités ont été approuvés; le coût<br>total de 1,8 million de dollars est imputé<br>au Programme d'innovation des langues<br>officielles. En outre, la troisième phase<br>qui sera réalisée au cours de l'exercice<br>2005-2006 a été lancée en<br>décembre 2004; plus de 50 projets ont<br>été soumis dont 32 ont été approuvés<br>pour un total de 2,8 millions de dollars.   |
| Des cibles sont établies pour<br>parvenir à des capacités bilingues<br>acquises au sein du Groupe de<br>direction et du groupe de la relève<br>de la direction, favorisant ainsi<br>l'utilisation des deux langues<br>dans les régions bilingues<br>officielles en milieu de travail | 2004-2007 | Reporté | En cours | Avance<br>selon les<br>plans | L'Agence a continué d'entreprendre une<br>série d'initiatives ciblées, y compris des<br>activités de planification, du soutien<br>organisationnel, des outils et activités de<br>communication nouveaux ou améliorés;<br>d'améliorer l'accès à la formation<br>linguistique et le financement de<br>stratégies élaborées par le Conseil fédéral<br>du Québec afin d'accroître la<br>représentation des anglophones dans la<br>fonction publique au Québec et de<br>promouvoir les objectifs en matière de<br>langues officielles dans les provinces de<br>l'Onest. |



| Plans et priorités du RPP | Calendrier<br>fixé dans le<br>RPP<br>2004-2005 | Nouveau en<br>2004-2005<br>ou<br>reporté? | Plans<br>réalisés<br>Oui/non? | Dans les<br>délais<br>Oui/non? | Commentaires |
|---------------------------|--|---|-------------------------------|--------------------------------|--------------|
|---------------------------|--|---|-------------------------------|--------------------------------|--------------|

| Une fonction publique représentative et accessible                   |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi |  |  |  |  |  |

|   |                      |         |          |                                     |   |
|---|----------------------|---------|----------|-------------------------------------|---|
| Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles |                      |         |          |                                     |   |
| La fonction publique est représentative et inclusive                    | 2004-2007 et au-delà | Reporté | En cours | Mise en œuvre plus lente que prévue | Les taux de représentation des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées sont maintenant supérieurs à l'objectif, soit une représentation égale à leur disponibilité au sein de la population active. Toutefois, il reste des défis à relever pour ce qui des minorités visibles même si nous en sommes à 75 % de notre objectif par rapport à leur disponibilité au sein de la population active. Les principales réalisations de 2004-2005 incluent : achèvement de l'évaluation de l'initiative <i>Faire place au changement</i> – initiative appuyée par le gouvernement en juin 2000 dans le but d'accroître la représentation et la participation des minorités visibles; début de l'élaboration d'une stratégie sur les nouvelles orientations de <i>Faire place au changement</i> qui prend en compte les résultats de l'évaluation; création de partenariats avec les employés autochtones et des minorités visibles de tout le Canada en vue de l'élaboration d'une stratégie pour instaurer à la fonction publique fédérale un milieu de travail exempt de racisme. |
| Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens       | 2004-2005            | Reporté | En cours | Avance selon les plans              | L'Agence continue de mesurer les progrès réalisés par les ministères et organismes au titre des exigences législatives de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> . L'Agence préparera au cours de l'hiver le rapport annuel sur l'équité en emploi 2004-2005 en vue de son dépôt au Parlement. L'Agence a aussi mis en place des mesures pour que l'équité en emploi soit intégrée de façon systématique aux cycles de planification des RH et des activités.   |

|  |  |   |                               |                                |              |
|--|--|---|-------------------------------|--------------------------------|--------------|
| Plans et priorités du RPP<br>2004-2005 | Calendrier<br>fixé dans le<br>RPP<br>2004-2005 | Nouveau en<br>2004-2005<br>ou<br>reporté? | Plans<br>réalisés<br>Oui/non? | Dans les<br>délais<br>Oui/non? | Commentaires |
|--|--|---|-------------------------------|--------------------------------|--------------|

|   |           |         |          |                        |   |
|---|-----------|---------|----------|------------------------|---|
| Une aide additionnelle est fournie aux ministères et organismes pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités                     | 2004-2006 | Nouveau | En cours | Avance selon les plans | L'Agence a élaboré l'ébauche d'une carte routière pour l'évaluation et l'amélioration permanente des résultats dont la version définitive aidera les ministères et organismes à mesurer et à améliorer leur rendement en matière de valeurs et d'éthique. En outre, un certain nombre de projets ont été lancés dans le but d'améliorer les politiques et les programmes relatifs aux valeurs et à l'éthique. L'Agence a aussi dû répondre à un nombre croissant de demandes d'information provenant des cadres ministériels qui avaient besoin d'aide pour interpréter et mettre en œuvre les politiques en matière de valeurs et d'éthique. Des mécanismes ont été mis en place pour garantir la cohérence et la qualité des avis stratégiques donnés et pour recenser les tendances à cet égard. |
| Une infrastructure de gouvernance pan gouvernementale pour les valeurs et l'éthique de la fonction publique est établie                 | 2004-2005 | Nouveau | Terminé  | Avance selon les plans | Un nouveau Conseil consultatif interministériel sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique a été créé et constitue l'un des principaux éléments de la nouvelle structure de gouvernance pan gouvernementale des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique. Les cadres supérieurs des ministères responsables du Code de valeurs et d'éthique se réunissent dorénavant tous les trimestres.  |
| Une aide est fournie au gouvernement pour élaborer de nouvelles options pour un régime de divulgation, y compris une mesure législative | 2004-2006 | Nouveau | En cours | Avance selon les plans | L'Agence a appuyé le gouvernement lors de l'élaboration du projet de loi C-11 : Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles. Lors du dépôt, en mars 2004, du projet de loi C-25, première version de cette mesure législative, l'Agence a appuyé les efforts du gouvernement, après les élections de juin 2004, pour réviser le projet de loi C-25 et corriger certaines des faiblesses relevées dans le cours de l'examen initial du projet de loi par les parlementaires.   |

|  |  |   |                              |                               |              |
|--|--|---|------------------------------|-------------------------------|--------------|
| Plans et priorités du RPP<br>2004-2005 | Calendrier<br>fixé dans le<br>RPP<br>2004-2005 | Nouveau en<br>2004-2005<br>ou<br>reporté? | Plans<br>réalisés<br>Où/non? | Dans les<br>délais<br>Où/non? | Commentaires |
|--|--|---|------------------------------|-------------------------------|--------------|

**Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité**

|  |           |         |  |                              |  |
|--|-----------|---------|--|------------------------------|--|
| <b>Favoriser un renouvellement efficace et constant du leadership</b>  |           |         |  |                              |  |
| L'apprentissage de base, y compris l'orientation dans la fonction publique et des éléments obligatoires liés à la gestion des finances et des RH, est établi   | 2004-2005 | Nouveau | Première phase<br>achevée<br>comme prévu | Avance<br>selon les<br>plans | L'Agence a entrepris d'élaborer un cadre d'apprentissage de base, y compris une politique sur la formation obligatoire comportant des programmes d'orientation pour les employés qui font face à une réorientation de leur carrière, une formation sur la délégation de pouvoirs pour les gestionnaires de tous les niveaux, et une formation plus poussée pour les spécialistes, y compris les spécialistes des RH, les agents financiers, les vérificateurs internes et les spécialistes des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers. Un cadre d'orientation des nouveaux employés et un recueil des connaissances sur la responsabilité à la fonction publique ont aussi été élaborés. |
|  |           |         |  |                              | Le profil des compétences clés en leadership a été révisé et la liste des compétences a été simplifiée et mise à jour, leur nombre passant de 14 à 4. Le profil révisé sera diffusé en 2005-2006.  |
| Les compétences que doivent posséder les gestionnaires sont clarifiées et liées aux responsabilités en matière de gestion  | 2004-2005 | Nouveau | Première phase<br>achevée<br>comme prévu | Avance<br>selon les<br>plans | L'examen du Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres de direction est examiné et des recommandations sont fournies au Conseil du Trésor   |
| Un cadre est élaboré pour intégrer les programmes de perfectionnement en leadership au continuum, en fonction des besoins actuels et futurs de la fonction publique, et dans l'optique des collectivités de la gestion des finances et des RH  | 2004-2005 | Nouveau | Première phase<br>achevée<br>comme prévu | Avance<br>selon les<br>plans | À compter du 1 <sup>er</sup> avril 2004, tous les programmes de perfectionnement en leadership ont été transférés avec succès de la Commission de la fonction publique du Canada à l'Agence. Un nouvel énoncé de vision et un cadre destinés à faciliter l'harmonisation et l'intégration des divers éléments de ces programmes ont été produits en 2004-2005. Le cadre a été approuvé et ces programmes seront mis en œuvre par étapes cette année et l'an prochain.  |
| Des contrôles plus rigoureux de la classification des postes de direction sont mis en place  | 2004-2005 | Nouveau | Achevé                                   | Avance<br>selon les<br>plans | Un programme officiel de surveillance continue est mis en place pour la classification de tous les postes de niveaux EX-1 à EX-3 (les postes de EX-4 et de EX-5 continuent d'être examinés et approuvés par les ministres du Conseil du Trésor)  |
| <b>Promouvoir et renforcer le Code de valeurs et d'éthique</b>   |           |         |  |                              |  |
| Au moyen d'une stratégie de mise en œuvre complète et soutenue du Code de valeurs et d'éthique, les employés sont sensibilisés aux obligations régies par le Code, et les valeurs et l'éthique propres à la fonction publique sont intégrées aux activités quotidiennes des ministères et organismes | 2004-2006 | Reporté | En cours                                 | Avance<br>selon les<br>plans | En 2004-2005, un grand nombre d'activités de sensibilisation et d'apprentissage et d'outils ont été déployés dans tout le pays comme suite à la diffusion du nouveau Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique; plus de 160 000 fonctionnaires en ont reçu une copie à l'automne 2003.  |

|  |  |   |                              |                               |              |
|--|--|---|------------------------------|-------------------------------|--------------|
| Plans et priorités du RPP<br>2004-2005 | Calendrier<br>fixé dans le<br>RPP<br>2004-2005 | Nouveau en<br>2004-2005<br>ou<br>reporté? | Plans<br>réalisés<br>Ou/non? | Dans les<br>délais<br>Ou/non? | Commentaires |
|--|--|---|------------------------------|-------------------------------|--------------|

Etablir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation

|   |           |         |          |                        |  |  |
|---|-----------|---------|----------|------------------------|--|--|
| La capacité de planification en RH dans les ministères est renouvelée et intégrée à la planification opérationnelle | 2004-2007 | Nouveau | En cours | Avance selon les plans | À la suite de recherches et de vastes consultations, une trousse d'outils, un calendrier et une liste de contrôle pour la planification intégrée des ressources humaines et des activités ont été créés, et de nombreuses activités de communication ont été réalisées afin de préparer la fonction publique à cette transformation. L'Agence a travaillé avec les planificateurs ministériels et les spécialistes des RH des ministères et des organismes, ainsi qu'avec les planificateurs opérationnels du Secrétariat, et elle a mis sur pied un Centre d'excellence. Des ateliers sur la trousse d'outils ont été donnés à plus de 1200 fonctionnaires partout au pays afin d'expliquer la façon d'intégrer la planification des RH aux activités. En partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence a commencé à établir un programme complet de formation en planification des RH, qui fera partie intégrante de la formation obligatoire des gestionnaires et des spécialistes des RH. Des outils de formation et d'apprentissage et un cours actualisé de planification des RH sont créés actuellement. | Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place |
|   |           |         |          |                        | D'excellents progrès sont réalisés au titre de l'établissement d'indicateurs de rendement pour la gestion des RH qui permettront d'effectuer un contrôle au regard de normes utilisées dans l'ensemble de l'administration fédérale. Une trousse d'outils a été mise à la disposition de tous les ministères et organismes au cours de l'été. Un modèle axé sur les résultats a aussi été établi pour les sous-ministres, les gestionnaires et les spécialistes des RH. De plus, un projet sur le transfert sécurisé entre les ministères des dossiers informatiques des employés a été institué et il constitue la première étape de la création d'une banque de données centrale sur les effectifs de la fonction publique à laquelle auront accès tous les ministères et organismes. Une analyse contextuelle est réalisée afin d'aider les gestionnaires à cerner les besoins actuels et futurs de l'ensemble de la fonction publique.   | Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place |



|  |  |   |                               |                                |              |
|--|--|---|-------------------------------|--------------------------------|--------------|
| Plans et priorités du RPP<br>2004-2005 | Calendrier<br>fixé dans le<br>RPP<br>2004-2005 | Nouveau en<br>2004-2005<br>ou<br>reporté? | Plans<br>réalisés<br>Oui/non? | Dans les<br>délais<br>Oui/non? | Commentaires |
|--|--|---|-------------------------------|--------------------------------|--------------|

|   |                      |         |          |   |  |   |                      |         |          |  |   |                      |         |          |  |
|---|----------------------|---------|----------|---|--|---|----------------------|---------|----------|--|---|----------------------|---------|----------|--|
| Les politiques et les lignes directrices sur la classification sont renouvelées | 2004-2005 et au-delà | Reporté | En cours | Avance selon les plans<br>la délégation des pouvoirs, et les lignes directrices afférentes, sont entrées en vigueur et ont été affichées sur le site Web de la modernisation de la classification en juillet 2004. D'autres lignes directrices ont été rédigées et seront publiées en 2005. | En 2004-2005, des projets tangibles ont été réalisés au titre du rétablissement de la capacité du système de classification. Plus particulièrement, des activités d'apprentissage et de nouveaux instruments et outils basés sur le Web ont été créés afin de mieux soutenir les spécialistes de la classification. Un programme de formation obligatoire a été achevé en mars 2004, et un nouveau programme d'études sur la classification a été élaboré et sera mis en oeuvre en 2006. | Des programmes de formation et des services de soutien sont fournis | 2004-2007 et au-delà | Reporté | En cours | Avance selon les plans<br>nouveaux programmes d'études sur la classification. Un programme de formation obligatoire a été achevé en mars 2004, et un nouveau programme d'études sur la classification a été élaboré et sera mis en oeuvre en 2006. | Des systèmes de contrôle du rendement sont en place | 2003-2006 et au-delà | Reporté | En cours | Avance de façon satisfaisante<br>Un nouveau cadre de surveillance de la classification a été validé l'an dernier et pourra être utilisé pour les rapports sur le rendement de 2005-2006. Des examens horizontaux de groupes professionnels précis et de ministères cibles ont été achevés conformément aux plans. Le travail initial a été achevé pour déterminer les coûts essentiels des activités de modernisation des normes de classification et le travail se poursuit afin de mettre au point un système plus complet de contrôle des coûts. Toutefois, les progrès ont été plus lents que prévu en raison d'une révision du mandat, d'une charge de travail plus lourde et de contraintes financières. |
|---|----------------------|---------|----------|---|--|---|----------------------|---------|----------|--|---|----------------------|---------|----------|--|

4.2 Tableau récapitulatif du rendement ministériel

| Plans et priorités du RPP<br>2004-2005 | Calendrier<br>RPP<br>fixé dans le<br>2004-2005 | Nouveau en<br>2004-2005<br>ou<br>rapporté? | Plans<br>réalisés<br>Oui/non? | Dans les<br>délais<br>Oui/non? | Commentaires |
|--|--|--|-------------------------------|--------------------------------|--------------|
|--|--|--|-------------------------------|--------------------------------|--------------|

| ACTIVITÉS DE PROGRAMME EN RESSOURCES HUMAINES                                   |
|---|
| Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue |
| Mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique            |

|   |           |         |          |                              |  |
|---|-----------|---------|----------|------------------------------|--|
| Le système de dotation et de recours dans le cadre de la dotation est modernisé | 2004-2006 | Nouveau | En cours | Avance<br>selon les<br>plans | La nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) doit entrer en vigueur en décembre 2005. Les travaux préparatoires qui faciliteront la mise en œuvre de la LEFP sont bien engagés. Tout indique que l'échéancier sera respecté et que les intéressés seront prêts pour l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. Le nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique sera opérationnel à la fin de 2005. |
|---|-----------|---------|----------|------------------------------|--|

|   |           |         |                           |                              |   |
|---|-----------|---------|---------------------------|------------------------------|---|
| Le système de relations de travail et du règlement des différends est modernisé | 2004-2005 | Nouveau | Essentiellement<br>achevé | Avance<br>selon les<br>plans | La nouvelle Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) est entrée en vigueur le 1 <sup>er</sup> avril 2005. Les ministères et organismes sont maintenant en mesure d'exercer leurs nouveaux rôles et responsabilités. Les travaux préparatoires afférents à la LRTFP ont été achevés à temps, y compris la création au sein de chaque organisation de la fonction publique d'un comité consultatif patronal-syndical interne. L'élaboration et la mise en œuvre du Système de gestion informelle des conflits (SGIC) se poursuit. |
|---|-----------|---------|---------------------------|------------------------------|---|

|  |                         |         |          |                              |   |
|--|-------------------------|---------|----------|------------------------------|---|
| Les communications, l'apprentissage et les changements culturels sont réalisés | 2004-2006 et<br>au-delà | Nouveau | En cours | Avance<br>selon les<br>plans | Comme prévu, des activités liées aux communications, à l'apprentissage et au changement culturel ont été lancées en 2004-2005 afin de mobiliser tous ceux que touchent la LMFP et obtenir leur soutien pour sa mise en œuvre. L'engagement des intéressés, et tout particulièrement de la collectivité des administrateurs généraux et des administrateurs généraux adjoints, a été déterminant pour assurer le succès des activités de l'an dernier. |
|--|-------------------------|---------|----------|------------------------------|---|

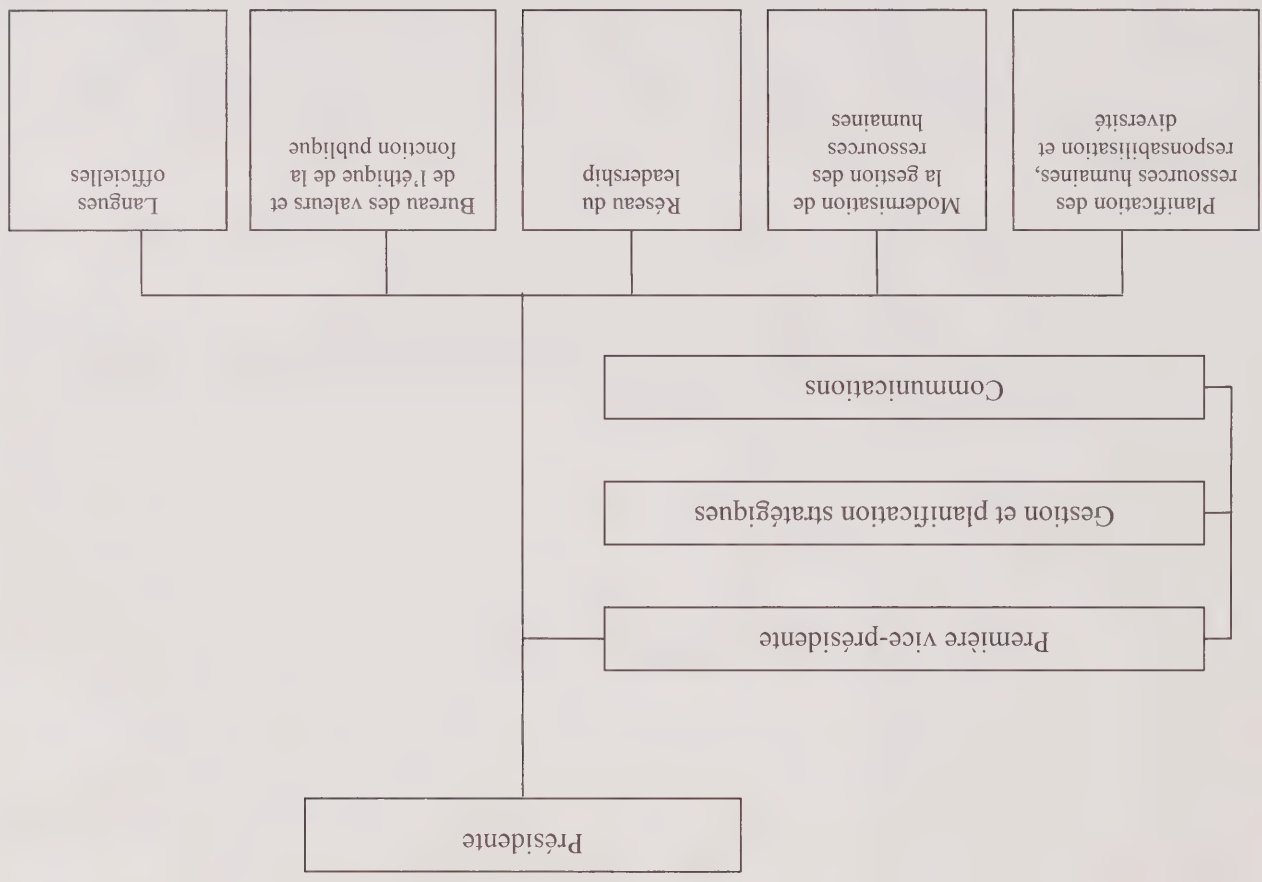
|  |           |         |          |                              |   |
|--|-----------|---------|----------|------------------------------|---|
| Des changements sont apportés aux systèmes | 2005-2006 | Nouveau | En cours | Avance<br>selon les<br>plans | Comme prévu, l'élaboration d'une stratégie et d'un plan de travail pour apporter aux systèmes les changements qui découlent de la LMFP est en cours. L'Agence exerce auprès de tous les intéressés un leadership constant afin de favoriser l'instauration de modes de prestation des services en RH intégrés et rentables. |
|--|-----------|---------|----------|------------------------------|---|

|   |           |         |          |                              |   |
|---|-----------|---------|----------|------------------------------|---|
| Moderniser le système de classification de la fonction publique |           |         |          |                              |   |
| Les normes de classification sont modernisées                   | 2004-2009 | Reporté | En cours | Avance<br>selon les<br>plans | Comme prévu, l'Agence a achevé la modernisation des normes de classification pour plusieurs groupes professionnels et a entrepris des études de faisabilité et des initiatives de conception pour un certain nombre d'autres initiatives liées à la modernisation des normes. |

## Partie IV : Renseignements complémentaires

### 4.1 Notre structure organisationnelle au 31 mars 2005

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada  
Structure organisationnelle (au 31 mars 2005)



Enfin, l'adoption par le Parlement du projet de loi C-8, qui a obtenu la sanction royale le 21 avril 2005, compte parmi les grandes réalisations de l'Agence en 2004-2005. Ce projet de loi confirme les décrets qui ont établi l'Agence et lui ont donné le fondement législatif nécessaire pour s'acquitter de ses nouvelles responsabilités et pour transformer la gestion des RH dans la fonction publique.

**Principaux défis à relever et prochaines étapes...**

Il faut du temps, de la constance et de la persévérance pour établir la crédibilité d'un nouvel organisme. Après plus d'un an, les choses ont déjà commencé à s'améliorer de façon tangible, tant à l'interne qu'à l'externe. Cependant, dans une perspective d'avenir, l'Agence a encore beaucoup de défis à relever pour mener à bien le programme de modernisation du gouvernement. Pour y réussir, elle devra maintenir l'engagement et conserver la collaboration étroite de ses partenaires tout en continuant de prêcher par l'exemple, utiliser avec efficacité les ressources dont elle dispose en les affectant aux priorités les plus élevées, harmoniser constamment ses secteurs d'activités et ses priorités stratégiques et surtout, obtenir et faire état dans ses rapports de résultats tangibles à l'interne comme à l'externe. À titre d'organisme central, l'Agence est tenue de relever les défis mentionnés dans le présent rapport. Comme organisme ministériel, l'Agence sera touchée par l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre 2005 et elle doit se préparer à assumer de nouvelles responsabilités en matière de dotation et de recrutement. L'Agence participera activement à l'initiative de modernisation des services internes au sein du regroupement des organismes centraux. Enfin, elle mettra en œuvre son premier plan de gestion des RH intégré à son plan opérationnel et elle veillera à ce que ses employés disposent des outils dont ils ont besoin, notamment les outils d'apprentissage, pour mener à bien et concrétiser le programme de modernisation. À cet égard, les résultats du sondage sur le mieux-être en milieu de travail seront utiles pour pouvoir continuer de mettre sur pied une Agence très efficace.



De plus, l'Agence a respecté toutes les exigences préalables à l'entrée en vigueur de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et de la Loi sur la gestion des finances publiques. Elle a créé un comité consultatif syndical-patronal et un système de gestion informelle des conflits en collaboration avec les employés et leurs représentants. Toutes les questions liées à la gestion des RH ont été discutées librement avec les employés et leurs représentants au sein de ces comités et d'autres groupes de discussion.

Par ailleurs, l'Agence a commencé à utiliser des descriptions de travail génériques et d'autres mécanismes pour accroître les économies d'échelle, améliorer le processus de dotation et soutenir la mobilité professionnelle des employés. Or, il faut faire davantage dans ce domaine prioritaire en 2005-2006. Pour soutenir l'apprentissage continu et reconnaître l'excellence, l'Agence a aussi commencé à offrir des cours de langue non obligatoires sur place aux employés qui désirent maintenir ou améliorer leur maîtrise de la langue seconde, et la haute direction a institué une politique et un programme de prix et de reconnaissance.

L'Agence a aussi conçu un instrument pour la délégation des pouvoirs en matière de RH, notamment en ce qui concerne la dotation, les relations de travail et l'apprentissage, et elle a adopté un modèle de gouvernance en matière de RH selon lequel les cadres supérieurs sont responsables de la gestion des RH. Cette fonction figure dans leurs ententes de gestion du rendement à titre d'engagement permanent et influence, par le fait même, leur rémunération.

À l'externe, l'Agence a entrepris une série d'initiatives visant à améliorer ses rapports avec tous ses partenaires. Elle a notamment établi une nouvelle structure de gouvernance pour la gestion des RH à l'échelle de la fonction publique et elle a mis en place de nouveaux mécanismes pour favoriser la collaboration, la consultation et la coordination entre les partenaires, y compris les organismes centraux, les ministères et organismes, et les syndicats. À cet effet, un comité consultatif composé de sous-ministres représentant les principaux ministères et les organismes centraux a été mis sur pied. Le comité compte des représentants du Bureau du Conseil privé, de la Commission de la fonction publique du Canada, du Secrétaire et de l'École de la fonction publique du Canada. Il s'agit du premier comité d'une telle importance qui est dédié exclusivement à la gestion des RH. Ce comité est un lieu privilégié pour l'échange, la coordination et l'intégration concernant toutes les questions liées à la gestion des RH, et il est utilisé par l'Agence pour obtenir l'adhésion de ses partenaires et coordonner leur participation.

L'Agence a en outre constitué des comités consultatifs sur la gestion des RH composés de sous-ministres et de sous-ministres adjoints, dans le contexte de la mise en œuvre de la LMFP. Ces comités ont joué un rôle de premier plan en suscitant les progrès réalisés jusqu'à maintenant dans la mise en œuvre de la Loi. Ils ont notamment adopté une approche novatrice et une nouvelle dynamique pour obtenir l'engagement des syndicats à l'égard de la mise en œuvre de la LMFP. Les syndicats ont participé et participent plus que jamais à cette initiative par l'entremise, notamment, du Comité consultatif syndical-patronal, des comités de sous-ministres et du secrétariat chargés de la mise en œuvre de la LMFP.

Dans le portefeuille du Conseil du Trésor, l'Agence collabore étroitement avec le Secrétaire et avec l'École de la fonction publique du Canada au sein de plusieurs comités. De plus, elle détient un siège au sein du conseil d'administration de l'École de la fonction publique du Canada.

Dans le but d'assurer l'efficacité et la rentabilité des services ministériels, l'Agence a conclu un accord de service avec le ministère des Finances du Canada et le Secrétariat. Cet accord prévoit le partage de systèmes et de services ministériels communs et répond à des besoins particuliers liés à la comptabilité, aux locaux, à la sécurité, à la technologie de l'information et à la gestion des RH. Par ailleurs, l'Agence a continué d'affermir son savoir-faire relatif aux fonctions stratégiques comme les communications, la gestion financière, la vérification interne, la planification stratégique et la gestion des RH.

L'Agence a accordé une importance particulière à l'application des principes de la LMFP et à l'adoption de nouvelles normes et de nouveaux mécanismes pour diriger, gérer et former ses ressources humaines de façon intégrée, tant horizontalement que verticalement.

Pour réaliser cette intégration en tenant compte du fait que la gestion des RH, qui est une responsabilité de la direction, exige néanmoins la participation de tous les employés, de leurs représentants et des fournisseurs de services (p.ex., les conseillers en RH), l'Agence a créé un Comité de gestion des ressources humaines (CGRH) chargé de fournir une orientation stratégique et des conseils sur la gestion des RH au sein de l'organisation et de cerner les possibilités de mieux intégrer les plans et les besoins liés aux activités, aux opérations, à la gestion financière et à la gestion des RH.

Tous les membres de l'équipe de la direction et les fournisseurs de services de RH siègent au CGRH, qui est régulièrement informé des progrès réalisés dans toutes les disciplines, particulièrement l'équité en emploi, les langues officielles et le renouvellement de l'effectif. À cet égard, l'effectif de l'Agence atteint ou dépasse l'objectif lié à la disponibilité au sein de la population active pour presque tous les groupes désignés. De plus, 98 pour 100 des employés de l'Agence satisfont aux exigences linguistiques de leur poste. L'équipe de la direction est tenue responsable de l'équité en emploi et des langues officielles par l'entremise de la gestion du rendement et de la rémunération.

En outre, le CGRH utilise les données qu'il obtient de différentes sources pour corriger le tir au besoin et pour infléchir les décisions concernant la dotation et le recrutement. Ainsi, le CGRH discute de la dotation de tous les postes de direction avant que les postes soient créés et que les mesures de dotation soient enclenchées. De cette façon, il assure l'uniformité et la transparence, tout en décelant les possibilités de donner suite à la planification de la relève. La création du CGRH a été l'une des premières mesures prises en vue de mieux intégrer la planification des RH et la planification opérationnelle.

L'Agence a aussi été l'une des premières organisations à mettre à l'essai et à utiliser la trousse d'outils de la planification intégrée des RH et des activités, laquelle a été mise à la disposition des ministères et des organismes en janvier 2005.



En effet, on a toujours décrit la surveillance exercée par les organismes centraux comme étant axée sur les règles et sur l'application des politiques. Telle n'est pas l'intention de cette loi ni celle de l'Agence. Au contraire, l'Agence doit donner aux ministères et aux organismes les moyens d'atteindre les nouvelles normes en matière de gestion des RH, tout en agissant comme un organisme de contrôle, en administrant des systèmes de surveillance et de rapports conçus pour appuyer et faciliter la responsabilisation et la transparence de la gestion des RH, dans un esprit d'amélioration constante du programme.

Dans ce contexte, la nouvelle Agence, à titre d'organisme central, doit servir de modèle tant à l'externe, qu'à l'interne. L'Agence doit donner l'exemple et être un agent de changement. Elle doit se doter d'une organisation abordable, très efficace et responsable, travailler efficacement avec ses partenaires, habiliter les ministères et les organismes, faire preuve d'un leadership novateur et responsable, et préconiser la simplicité et la clarté. Enfin, et ce qui est aussi important, elle doit démontrer les bénéfices de la LMFP dans sa propre organisation et concrétiser la vision, les objectifs et les principes liés à la gestion moderne des RH en adoptant une approche plus globale intégrant les disciplines, les programmes et les services.

En d'autres termes, l'Agence doit prêcher par l'exemple et illustrer les principes de la modernisation de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique. Elle doit en outre utiliser cette expérience pour apprendre à travailler de façon plus efficace et efficiente avec tous ses partenaires.

### **Principales réalisations...**

L'exercice 2004-2005 est la première année complète de fonctionnement de l'Agence depuis sa création en décembre 2003. Des progrès importants ont été réalisés pour ce qui est de l'établissement de la nouvelle organisation.

Depuis le début, tous les employés participent régulièrement à des assemblées générales, à des séances de réflexion et à des groupes de travail sur la transition qui ont pour but de favoriser l'échange de points de vue et de préoccupations et de faciliter la participation directe et l'engagement dans l'édification et le développement de la nouvelle organisation. Les bases de la mission, de la vision, des principes de gestion et de la structure organisationnelle ont été jetées au cours des premiers mois, y compris la préparation du premier *Rapport sur les plans et les priorités pour 2004-2005* et la conception de la nouvelle structure de gestion, de ressources et de résultats, laquelle énonce les activités, les programmes, les ressources et les résultats prévus de l'Agence et les harmonise avec le résultat stratégique et les priorités clés qui en découlent.

Des efforts constants ont été déployés tout au long de l'exercice 2004-2005 afin d'obtenir l'engagement des employés de l'Agence et de les appuyer pendant la période de transition. L'Agence a réalisé un grand sondage sur le mieux-être en milieu de travail afin de trouver de bonnes perspectives de recherche essentielle sur les moteurs du mieux-être en milieu de travail et lui permettre d'adopter des approches axées sur les résultats pour les améliorations organisationnelles. Les résultats du sondage seront disponibles à l'automne 2005. Elle a également mis sur pied une équipe de gestion du changement et de l'amélioration organisationnelle pour aider chacune de ses directions à appliquer les changements, tant à l'interne qu'à l'externe.

Enfin, l'Agence tient des réunions périodiques avec les réseaux de langues officielles (les champions des ministères et les gestionnaires responsables des langues officielles) dans le but de promouvoir le Programme des langues officielles, d'aider les institutions à se tenir au courant des priorités et des pratiques exemplaires, et de faire en sorte que les langues officielles fassent partie intégrante des processus décisionnels et de la prestation des services. L'Agence consulte régulièrement ces groupes (l'examen des politiques en est un bon exemple). Les membres des deux réseaux communiquent cette information à leurs organisations respectives. L'an dernier, le réseau ministériel des gestionnaires responsables des langues officielles a invité les membres du réseau des gestionnaires des RH à sa séance de réflexion annuelle dans le cadre d'une initiative d'intégration des réseaux axée sur le changement culturel.

Pour que la fonction publique soit et reste exemplaire sur le plan des langues officielles, il faut que les employés témoignent d'un grand respect pour la dualité linguistique dans leurs activités quotidiennes, que ce soit dans leurs relations avec leurs collègues ou avec les Canadiens. Il s'agit là d'un défi permanent qui exige des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés. En effet, malgré les progrès significatifs enregistrés depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur les langues officielles*, il y a plus de 35 ans, les réalisations dans certains domaines demeurent fragiles. En particulier, les droits et les obligations sont encore mal compris et il y a encore des perceptions erronées quant aux exigences juridiques et stratégiques à l'interieur comme à l'extérieur de la fonction publique. Le nombre de cadres et de membres des groupes de relève de la direction qui sont bilingues doit augmenter; de même, le français continue d'être sous-utilisé comme langue de travail dans les régions bilingues, et il faut absolument s'assurer que les superviseurs dans ces régions sont bilingues pour que les employés puissent se prévaloir de leurs droits linguistiques de travailler dans la langue officielle de leur choix. Ainsi, il faut renforcer le message selon lequel le respect des langues officielles du Canada est intrinsèquement lié à nos valeurs de respect et d'inclusion, si nous voulons vraiment instaurer le bilinguisme en milieu de travail et fournir des services de qualité aux Canadiens. Cette initiative est d'autant plus importante que le gouvernement se tourne de plus en plus vers la prestation de services électroniques, les points de service à guichet unique et l'intégration avec d'autres partenaires et ordres de gouvernement.

#### **Principaux défis à relever et prochaines étapes...**

Comme il a été expliqué dans l'introduction, la création de l'Agence repose sur la nécessité de revigorer, de renforcer et de moderniser la gestion des RH dans la fonction publique, notamment par la mise en œuvre de la LMFP. Par contre, la réussite d'une initiative de modernisation d'une telle envergure nécessite avant tout un changement culturel qui doit s'accompagner, au quotidien, d'un nouveau type de rapports avec les syndicats et d'un transfert véritable de l'autorité des professionnels des RH aux cadres hiérarchiques, et des organismes centraux aux administrateurs généraux. Il s'agit d'une nouvelle façon de fonctionner et d'un nouveau modèle pour les rapports entre l'Agence et tous ses partenaires.

#### **Contexte et engagements...**

### **3.4 Administration de l'Agence – une organisation viable à rendement élevé**



En même temps, 14 millions de dollars sur cinq ans (de 2003 à 2008) ont été affectés au Programme d'innovation pour les langues officielles, dans le cadre du *Plan d'action des langues officielles*, afin d'aider les institutions à s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs activités. Ces fonds seront utilisés pour mettre en œuvre des projets pilotes novateurs ayant un effet d'entraînement au niveau de la promotion des langues officielles au titre des services au public, de la langue de travail ou de l'établissement d'une fonction publique représentative. Les réactions des institutions et des conseils régionaux ont été positives et le Programme d'innovation a connu un grand succès. En 2003-2004, 800 000 dollars ont été affectés à 18 projets et, en 2004-2005, les fonds alloués à 25 autres projets approuvés ont totalisé 1,8 million de dollars. La troisième phase couvrant l'exercice 2005-2006 a commencé en décembre 2004 et plus de 50 projets ont été présentés. Le Comité directeur s'est réuni en février 2005, et 32 projets ont été approuvés, totalisant 2,8 millions de dollars. On s'attend à ce qu'un financement annuel de 3,8 millions de dollars soit alloué pour la quatrième et la cinquième année.

En ce qui concerne l'accroissement des capacités bilingues au sein du Groupe de la direction et des groupes de la relève de la direction, le *Plan d'action des langues officielles* a consacré 2 millions de dollars sur cinq ans (de 2003 à 2008), soit 400 000 dollars par année, à des activités visant à recruter des candidats bilingues dans la fonction publique fédérale. En 2003, l'Agence et la Commission de la fonction publique du Canada ont signé un protocole d'entente et élaboré un plan d'action quinquennal qui prévoit des activités de planification, ainsi que le soutien aux organisations, l'amélioration du site Web de la Commission de la fonction publique du Canada, afin de promouvoir l'importance de la dualité linguistique, des journées d'accueil s'adressant à des groupes cibles, la sensibilisation des gestionnaires et des spécialistes des RH et, enfin, la promotion des possibilités de carrière dans la fonction publique. Par ailleurs, le Conseil fédéral du Québec a obtenu par l'entremise du Programme d'innovation des fonds pour lancer son projet intitulé *La dualité linguistique, une affaire de cœur et de raison*. Ce projet prévoit l'élaboration d'une stratégie pour améliorer le recrutement d'anglophones dans la fonction publique fédérale au Québec.

Au chapitre des progrès réalisés dans ce domaine en 2004-2005, il convient aussi de mentionner la création d'un DVD qui montre ce que cela signifie d'être bilingue dans la fonction publique. Cet outil de communication a été très bien reçu par les utilisateurs oeuvrant dans le domaine des RH et par les clients. De plus, des partenariats ont été établis avec des établissements d'enseignement aux niveaux secondaire et universitaire afin de promouvoir l'importance de la dualité linguistique, et des journées d'accueil s'adressant à des groupes cibles sont prévues.

conformes à la réalité. L'approche sera plus stratégique, car elle ciblera les cas problèmes et les questions d'actualité. De plus, les résultats publiés dans le rapport annuel au Parlement seront plus probants et enrichiront notre contribution au cadre de responsabilisation annoncé dans le plan d'action. Cette nouvelle approche prévoit également la conception d'un tableau de bord de la gestion des langues officielles afin de tracer un portrait clair de la situation dans chaque institution. Le tableau de bord serait constitué de données quantitatives et qualitatives et de renseignements sur les vérifications et les questions générales définies dans le cadre des activités de surveillance. Un projet pilote est en cours.

En ce qui a trait aux engagements relatifs à l'élaboration d'instruments de politique plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats en matière de langues officielles, plusieurs initiatives clés ont été amorcées ou mises en œuvre en 2004-2005.

En effet, l'Agence a entrepris en 2003, dans le cadre du *Plan d'action des langues officielles*, un examen de ses politiques en matière de langues officielles dans le but de les mettre à jour, d'en diminuer le nombre, de mettre l'accent sur les résultats, de les adapter à la publication sur le Web et d'ajouter des indicateurs de rendement.

L'examen des politiques se déroule bien. La première phase a porté sur la langue de travail, l'identification linguistique des postes, la dotation des postes bilingues, la formation linguistique et le maintien de l'acquis, ainsi que sur la participation équitable des deux communautés de langues officielles dans la fonction publique fédérale. Ces politiques améliorées sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2004.

En 2004-2005, à la lumière des nouveaux instruments de politique en matière de langue de travail et de gestion des RH, nous avons examiné les instruments de politique liés à l'utilisation des langues officielles pour les communications avec le public et la prestation des services, ainsi qu'à l'utilisation des sites Web et aux communications électroniques. Ces politiques, qui sont entrées en vigueur le 15 juillet 2005, énoncent les obligations linguistiques imposées aux institutions fédérales dans le domaine des communications pour faire en sorte que les citoyens soient servis dans la langue officielle de leur choix. Elles visent également l'instauration d'un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles par les employés qui travaillent dans les régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail. La Direction des langues officielles a consulté plusieurs intervenants dans le cadre de cet examen, notamment les comités linguistiques des conseils fédéraux, la Fédération des communautés francophones et acadiennes du Canada et le Quebec Community Groups Network.

Par ailleurs, en guise d'appui additionnel aux institutions qui doivent offrir des services bilingues aux Canadiens, un outil d'évaluation a été publié sur le Web afin d'aider les gestionnaires à déterminer le nombre minimum d'employés dont ils ont besoin pour offrir des services dans la langue officielle choisie par leurs clients, compte tenu de la situation particulière de l'institution. De plus, un sondage électronique a été conçu pour aider les institutions à mesurer la satisfaction de leurs clients internes. Ce sondage a un volet traitant des langues officielles et peut être adapté aux besoins d'une institution. Il sera mis à la disposition des ministères et organismes sur le Web en 2005-2006.



officielles afin d'aider les institutions et les conseils fédéraux régionaux à mettre en œuvre des projets novateurs ayant un effet d'entraînement au niveau de la promotion des langues officielles.

Enfin, pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Agence collabore étroitement avec de nombreux partenaires, dont la Commission de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, Patrimoine canadien et les 196 institutions assujetties à la loi.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

#### Plans et priorités pour 2004-2005

#### Calendrier

#### • Le service aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles sont améliorés

- Des systèmes renforcés de surveillance et de rapport qui rendent les résultats plus transparents et accessibles aux Canadiens sont en place, y compris des indicateurs de rendement et des outils d'évaluation
- Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés
- Une aide permanente est offerte aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs activités et que la prestation de services bilingues aux Canadiens, est améliorée en particulier grâce à l'innovation et au soutien apporté au changement de culture

#### • Une vision commune consolidée d'un milieu de travail bilingue et de ses valeurs sous-jacentes est en place

- Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés
- Une aide continue est offerte aux institutions pour promouvoir l'utilisation des langues officielles au travail, en particulier grâce à l'innovation et au soutien apporté au changement de culture

- Des cibles sont atteintes pour parvenir à des capacités bilingues accrues au sein du Groupe de la direction et des groupes de la relève de la direction, favorisant ainsi dans les régions bilingues l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail

### Principales réalisations...

Dans la foulée du Plan d'action des langues officielles, de nouvelles mesures ont été prises afin de renouveler le Programme des langues officielles. Décrite dans le récent *Rapport annuel sur les langues officielles pour 2003-2004*, notre vision de l'instauration d'un changement culturel se précise. Nous avons poursuivi sur cette voie en 2004-2005 et, comme on le verra ci-dessous, nous avons réalisé des progrès dans chacun des secteurs prioritaires définis l'an dernier.

Nos progrès ont été particulièrement importants au titre du **renforcement des systèmes de surveillance et de responsabilisation dans le domaine des langues officielles**. En 2004, nous avons adopté une nouvelle approche pour optimiser nos activités de surveillance et de vérification. Cette approche prévoit un nouveau cycle et un nouveau système pour évaluer le rendement linguistique global des institutions, de manière à ce que les résultats soient plus



*d'emploi.* Ce programme de surveillance active englobe l'analyse ministérielle des groupes désignés, les renseignements fournis par la direction du portefeuille, y compris les visites ministérielles, et des activités de liaison avec les collectivités et les réseaux. Cette surveillance permet à l'Agence de répondre aux nouveaux besoins et de continuer d'aider les ministères et les organismes à intégrer les exigences relatives à l'équité en emploi à la planification des ressources humaines et à la planification opérationnelle.

### **Principaux défis à relever et prochaines étapes...**

S'adapter à la diversité sans cesse croissante de la population et de la population active au Canada représente un véritable défi, mais offre aussi une excellente occasion de faire preuve de leadership dans la mise en œuvre de l'équité en emploi.

Le visage du Canada change à un rythme accéléré, notamment en raison de la croissance du groupe des minorités visibles au sein de la population active du pays. Pour réussir à réaliser et à maintenir les engagements en matière d'équité en emploi dans la fonction publique, des changements au niveau de la culture, des mentalités, des comportements et des pratiques sont nécessaires. Un tel programme exige à long terme des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés comme ceux qui sont déployés dans le cadre de *Faire place au changement*.

## **3.3.2 Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles**

### **Contexte et engagements...**

Le Canada n'est pas le seul pays à compter deux langues officielles. Toutefois, ce qui le distingue des autres pays est la voie qu'il a choisie de suivre en adoptant le bilinguisme. Cette approche typiquement canadienne - énoncée dans la *Loi sur les langues officielles* - témoigne de nos valeurs fondamentales et de notre désir sincère de les manifester dans le cadre de notre vie publique. Ainsi, la *Loi sur les langues officielles* engage le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix (Partie IV), à permettre aux employés dans les régions bilingues de travailler dans la langue officielle de leur choix (Partie V) et à assurer une participation équitable des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones (Partie VI).

Pour assurer le respect de ces engagements, l'Agence - par l'intermédiaire de sa Direction des langues officielles - élabore et coordonne les politiques et programmes du gouvernement fédéral concernant le service au public, la langue de travail et la participation des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones. L'Agence surveille le respect, par les institutions fédérales, des obligations prévues par la loi, en suivant, en vérifiant et en évaluant l'efficacité et l'efficience de leurs programmes, et elle prépare à ce sujet un rapport annuel à l'intention du

Parlement. De plus, l'Agence joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de la composante Fonction publique exemplaire du Plan d'action des langues officielles, un plan quinquennal annoncé par le Premier ministre en mars 2003, pour donner une nouvelle impulsion à la dualité linguistique du Canada. En vertu de ce plan d'action, l'Agence gère aussi le Programme d'innovation des langues

Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la représentation des personnes appartenant à une **minorité visible**. Les données sur la représentation montrent que les progrès se sont poursuivis en 2004-2005 et que près des trois-quarts de notre objectif a été atteint quant à la disponibilité au sein de la population active. Cependant, les taux de recrutement sont inférieurs à l'objectif repère de 1-sur-5 énoncé dans le Plan d'action *Faire place au changement* - une initiative approuvée par le gouvernement en juin 2000 en vue d'accroître la représentation et la participation des minorités visibles. Devant ces difficultés persistantes, une évaluation préliminaire de *Faire place au changement* a été achevée en juin 2004, et une stratégie sur les orientations futures de *Faire place au changement* est en voie d'élaboration.

En 2004-2005, l'Agence a entrepris une série d'initiatives ciblées visant à accélérer la réalisation des engagements en matière d'équité en emploi. En collaboration avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada, l'Agence a dirigé des séances d'engagement avec des employés appartenant à des minorités visibles et des employés autochtones en vue de mettre au point une stratégie pour l'instauration d'un milieu de travail exempt de racisme.

Des fonds ont été alloués par l'entremise du Fonds de l'équité en emploi pour aider les ministères et organismes à réaliser des projets s'adressant particulièrement aux membres des minorités visibles et aux personnes handicapées. Ces fonds ont été utilisés pour relever les défis communs auxquels font face les ministères et organismes, promouvoir l'atteinte des objectifs d'équité en emploi dans tout le système et, de façon générale, réaliser l'objectif d'obtenir une fonction publique plus représentative et inclusive.

De plus, tandis que l'Agence s'emploie à **rebâtir les capacités de planification des RH dans la fonction publique**, elle a adopté des mesures pour s'assurer que l'équité en emploi est intégrée systématiquement dans l'analyse démographique et l'évaluation des besoins actuels et futurs des ministères et organismes, ainsi que ceux de l'ensemble de la fonction publique.

En ce qui a trait à l'**amélioration des politiques**, des collectivités et des intervenants de la fonction publique participent à la consultation sur la révision de la *Politique sur l'équité en emploi* et de la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées*. Ces deux politiques sont actuellement mises à jour en tenant compte de la réaction obtenue pendant les consultations en cours. L'objectif est de concevoir des politiques plus claires, plus intégrées et axées sur les résultats. Dans la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*, l'« obligation » s'étendra aux quatre groupes désignés ainsi qu'aux groupes protégés aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. L'Agence fournit sur une base permanente aux ministères, aux gestionnaires et aux employés des conseils et de l'orientation sur les obligations en matière d'équité en emploi, ainsi que sur la *Politique sur l'équité en emploi* et la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*.

Enfin, en ce qui concerne l'objectif de **rendre les résultats plus accessibles et transparents pour les Canadiens**, l'Agence contrôle sur une base permanente les progrès réalisés, les résultats obtenus par les ministères et les organismes, et les difficultés que ces derniers ont dû surmonter pour s'acquitter de leurs obligations en vertu de la *Loi sur l'équité en matière*



tous les aspects de la gestion des RH. Pour ce faire, la Direction générale de la planification des ressources humaines, de la responsabilisation et de la diversité de l'Agence élabore des politiques, des directives et des lignes directrices en matière d'équité en emploi, communique les objectifs et les priorités du programme, aide les ministères et les organismes en élaborant et en diffusant des pratiques éprouvées, en instituant des projets, en créant des outils et en développant la capacité des ministères au moyen d'ateliers et de séances d'information, fournit des conseils sur la Loi et d'autres questions liées à l'équité en emploi, surveille le rendement des ministères et des organismes et communique au Parlement les progrès réalisés par l'entremise de rapports annuels.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

#### Plans et priorités pour 2004-2005

#### Calendrier

- **La fonction publique est représentative et inclusive**
  - La Loi sur l'équité en matière d'emploi inclut des dispositions qui visent à s'assurer que l'employeur s'acquitte toujours de son obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées et d'autres groupes désignés
  - Une aide permanente est offerte aux ministères et organismes pour accélérer la progression du plan d'action *Faire place au changement*, en particulier pour l'entrée dans le Groupe de la direction et les groupes de relève de la direction
  - Des améliorations sont apportées à la représentation des minorités visibles et à leur taux de recrutement, tant pour les nominations pour une période déterminée de plus de trois mois que pour les nominations pour une période indéterminée
  - Des instruments de politique plus simples, plus clairs et axés sur les résultats sont élaborés et mis en œuvre
  - La LMFP et des initiatives de modernisation des RH non régies par une loi, y compris des systèmes de planification et de responsabilisation connexes et les politiques de dotation dictées par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, sont intégrées à la Loi sur l'équité en matière d'emploi pour assurer le respect des exigences lors de l'application de la nouvelle définition de « mérite »

- **Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens**
  - Des systèmes améliorés de surveillance, de vérification et de rapport sont établis afin de rendre les résultats plus accessibles et transparents pour les Canadiens, notamment les progrès accomplis concernant la Loi sur l'équité en matière d'emploi et les objectifs de *Faire place au changement*

Comme le soulignait le dernier *Rapport annuel sur l'équité en emploi pour 2003-2004*, des progrès importants ont été réalisés dans le domaine de l'équité en emploi dans la fonction publique depuis l'entrée en vigueur de la Loi en 1996.

#### Principales réalisations...

Depuis le premier rapport annuel au Parlement, il y a un peu plus de dix ans, les statistiques montrent que la situation des membres des groupes désignés s'est améliorée - surtout celle des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées. La représentation de ces trois groupes au sein de la fonction publique fédérale dépasse désormais leur taux de disponibilité dans la population active canadienne.



Les plans et les priorités établis par l'Agence pour réaliser cette activité de programme en 2004-2005 sont articulés autour des deux résultats clés suivants :

- Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme sont les suivantes :

### 3.3.1 Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi...

**Contexte et engagements...**

La fonction publique fédérale doit puiser dans les talents de toute la population et constituer un effectif qui reflète fidèlement la diversité ethnique et culturelle du Canada. À cet effet, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* exige que la fonction publique du Canada, le principal employeur au pays, offre un milieu de travail représentatif pour ce qui est de l'embauche de personnes appartenant aux quatre groupes désignés aux fins de l'équité en emploi : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. De plus, la fonction publique cherche à offrir un milieu de travail plus inclusif au sein duquel les membres de ces groupes désignés ainsi que l'ensemble des employés auront la possibilité d'offrir d'excellents services aux Canadiens. L'objectif global consiste à éliminer les obstacles à l'emploi et à l'avancement de ces groupes désignés et à appliquer des mesures positives afin d'accroître leur représentation et leur participation au sein de l'effectif.

37

En plus d'améliorer la qualité de ses services de consultation sur les politiques, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique a amorcé un certain nombre de projets en 2004-2005 pour aider le Conseil du Trésor à améliorer ses politiques et programmes liés aux valeurs et à l'éthique. L'Agence a notamment mené les activités suivantes :

- elle a entrepris un examen du système de gestion des cas de harcèlement, notamment de la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail*;
- elle a dirigé un projet pilote conjoint visant à définir les éléments clés d'une approche axée sur les résultats pour améliorer le milieu de travail dans les organismes du secteur public;
- elle a évalué le besoin d'apporter des modifications à la *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers*.

Afin d'orienter convenablement l'ensemble du programme de gestion en matière de valeurs et d'éthique, un conseil consultatif interministériel a été mis sur pied en 2004-2005 et occupera une place importante dans l'élaboration d'une nouvelle **infrastructure de gouvernance** pour les valeurs et l'éthique dans la fonction publique. Le conseil consultatif exerce un leadership stratégique et une surveillance sur l'élaboration et la mise en œuvre du programme des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique du Canada. Des réunions trimestrielles pour les cadres supérieurs responsables du *Code de valeurs et d'éthique* ont aussi été instituées pour favoriser leur perfectionnement professionnel et promouvoir une approche commune sur la prestation de conseils et la gestion en matière de valeurs et d'éthique à l'échelle de l'administration fédérale.

Enfin, l'une des principales réalisations de l'Agence en 2004-2005 a été d'aider le gouvernement à élaborer le **projet de loi C-11, la Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs**. Le projet de loi C-11 définit les mécanismes de divulgation des actes répréhensibles dans le secteur public, y compris les sociétés d'État, et les mesures visant à protéger les fonctionnaires dénonciateurs, tout en garantissant le traitement équitable de ceux qui font l'objet d'allégations. Ce projet de loi a été initialement présenté en tant que projet de loi C-25 en mars 2004. Après les élections, le Bureau a aidé le gouvernement à l'examiner, à le réviser et à le présenter à nouveau en tant que projet de loi C-11. Des modifications importantes ont été apportées au projet de loi afin de prendre en compte les principales préoccupations formulées lors de l'examen parlementaire initial. Ces modifications ont notamment consolidé les pouvoirs du tiers impartial chargé de faire enquête, renforcé les dispositions touchant la confidentialité et garanti que les agents négociateurs seront consultés sur l'élaboration d'un nouveau code de conduite pour le secteur public fédéral. Bien que l'Agence ait indiqué initialement que les politiques et les instruments découlant du projet de loi C-11 seraient mis à jour à la fin de 2004-2005, l'échéance a dû être reportée en attendant l'approbation finale du projet de loi par le Parlement.

### **Principaux défis à relever et prochaines étapes...**

Les changements à apporter au cadre législatif et stratégique qui soutient les valeurs et l'éthique dans la fonction publique pourraient être reportés ou modifiés sensiblement en fonction du processus parlementaire et des résultats d'examen majeurs comme celui de la Commission d'enquête sur le programme des commandites et les activités publicitaires.



- Un guide sur l'organisation et l'animation d'ateliers élaboré en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada a été mis à la disposition des ministères et organismes sur le Web. Cet outil a pour but de les aider à organiser des séances d'information pour aider les fonctionnaires à mieux comprendre le contenu du *Code de valeurs et d'éthique*, comment il s'applique à des cas particuliers, comment il peut être appliqué dans le contexte de leur travail, ses répercussions sur eux ainsi que les rôles, responsabilités et possibilités de règlement qui existent en rapport avec ce Code.

- D'autres produits de communication (une série de vidéos sur l'apprentissage appliqué, des brochures, des fiches aide-mémoire, etc.) relativement au *Code de valeurs et d'éthique* et aux politiques sur la lutte au harcèlement et sur la divulgation interne ont été conçus et distribués aux ministères et organismes.
- Le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique a participé à un grand nombre d'activités organisées partout au pays dans le but d'améliorer la sensibilisation et la compréhension du Code et des politiques de RH fondées sur les valeurs dans certains groupes clés d'employés et de gestionnaires.

- Une trousse de bienvenue a été distribuée aux cadres supérieurs responsables des valeurs et de l'éthique (dans chaque ministère, les personnes chargées d'aider les fonctionnaires à résoudre les problèmes découlant de l'application du Code) pour leur faire connaître leurs rôles et responsabilités, leur fournir des ressources d'appoint et les aider à donner des conseils judicieux aux employés.

L'Agence a réalisé des progrès importants dans un autre secteur de responsabilité, celui d'aider les ministères et organismes à s'acquitter de leurs **obligations** à l'égard des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. Le Bureau a notamment préparé une ébauche de la carte routière des valeurs et de l'éthique qui, une fois terminée, aidera les ministères et organismes à gérer, évaluer et améliorer leur rendement dans ce domaine. Les consultations sur cette carte routière ont commencé en 2004-2005 et se poursuivront en 2005-2006. En même temps, une stratégie de liaison ministérielle a été conçue et mise en application pour définir les principaux secteurs à risque et trouver des pratiques exemplaires. La stratégie de liaison est utilisée pour amener les ministères et organismes à améliorer leur rendement et à mettre en œuvre des plans d'amélioration en matière de valeurs et d'éthique dans leur organisation. De plus, le Bureau a participé à l'évaluation annuelle du rendement d'environ 50 ministères et organismes par rapport à la section du Cadre de responsabilisation de gestion touchant les valeurs et l'éthique.

En 2004-2005, l'Agence a constaté qu'un nombre croissant de fonctionnaires ministériels lui demandaient de les aider à interpréter et à mettre en application les politiques en matière de valeurs et d'éthique. Dans le but d'assurer la cohérence et la qualité des conseils qu'il donne, le Bureau a rédigé un protocole normalisé de gestion des cas. Il a organisé des réunions de « gestion des cas » toutes les deux semaines et a constitué une base de données des demandes de consultation en guise d'outil de référence pour améliorer l'uniformité et la qualité des conseils qu'il donne et pour cerner et suivre les tendances dans les sujets sur lesquels portent les demandes de conseils.



Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

**Plans et priorités**

**Calendrier**

- Au moyen d'une stratégie de mise en œuvre complète et soutenue du Code, les employés sont sensibilisés aux obligations régies par le Code, et les valeurs et l'éthique propres à la fonction publique sont intégrées aux activités quotidiennes des ministères et organismes
  - Des programmes de sensibilisation et d'apprentissage sont mis en œuvre dans la fonction publique
  - Des outils d'apprentissage et de communication à l'intention des employés et des gestionnaires sont mis en place dans les ministères et organismes
  - Des spécialistes ministériels des valeurs et de l'éthique sont formés et disposent des documents, du soutien et de l'accès aux conseils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités

- Une aide additionnelle est fournie aux ministères et organismes pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités
  - Des indicateurs de rendement pour les valeurs et l'éthique, ainsi qu'un cycle d'évaluation et de mesure, sont mis en œuvre
  - Les politiques sur les valeurs et l'éthique, et les services de conseils stratégiques sont améliorés
  - Des protocoles normalisés pour la gestion des cas sont établis

- Une infrastructure de gouvernance pangouvernementale pour les valeurs et l'éthique de la fonction publique est établie
- Le soutien nécessaire est fourni au gouvernement en vue de l'élaboration de nouvelles options pour un régime de divulgation, y compris une mesure législative
  - La création d'un nouveau régime est soutenue et des politiques et des instruments sont mis à jour
  - Le nouveau régime de divulgation et d'autres instruments connexes nouveaux sont diffusés et intégrés aux pratiques de gestion

**Principales réalisations...**

Créé en novembre 2003, le Bureau des valeurs et de l'éthique a vécu une période d'organisation et de croissance en 2004-2005. Le Bureau a quand même réalisé des progrès importants dans l'exécution de ses responsabilités clés.

En effet, à la suite de la distribution du nouveau *Code de valeurs et d'éthique* à plus de 160 000 fonctionnaires à l'automne 2003, une grande série d'activités et d'outils de sensibilisation et d'apprentissage a été mise en œuvre en 2004-2005 :

- Un nouveau site Web mis à jour a été lancé (<http://www.hrma-agrh.gc.ca/ove-bve/>). Ce site comprend, entre autres, une section élargie de conseils sur l'interprétation des politiques.

### 3.2.2 Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique...

Le cadre de gestion intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* reflète explicitement l'engagement pris par le gouvernement du Canada de gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. En fait, une solide culture basée sur les valeurs et l'éthique est cruciale pour la fonction publique et essentielle pour le maintien de la confiance du public dans son gouvernement.

**Contexte et engagements...**

À cette fin, l'Agence joue un rôle de chef de file en soutenant les ministères, les gestionnaires de la fonction publique et les fonctionnaires dans leurs efforts visant à instaurer et à maintenir une culture vigoureuse ancrée dans les valeurs et l'éthique. En particulier, par l'entremise de son Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, créé en novembre 2003, elle veille à ce que les ministères, les organismes et l'ensemble de la fonction publique mettent en place les politiques, les outils, l'infrastructure et les pratiques de gestion nécessaires pour que les valeurs et l'éthique de la fonction publique se reflètent dans les pratiques courantes et qu'elles fassent partie intégrante des processus de gestion du rendement. Ce faisant, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique agit comme centre d'expertise pour l'élaboration de politiques et les conseils en matière de valeurs et d'éthique dans la fonction publique, y compris les politiques et stratégies liées au mieux-être en milieu de travail, élabore et diffuse les pratiques exemplaires, outils et programmes de formation, veille à l'instauration d'une approche de responsabilisation axée sur les résultats et surveille le rendement des ministères et des organismes.

À mesure que s'intensifient les attentes et les pressions en faveur d'une fonction publique plus transparente et responsable, le rôle du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique est plus important que jamais. En particulier, le Bureau s'efforce activement d'accroître la sensibilisation et la compréhension des employés à l'égard du nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, y compris les politiques connexes comme la *Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail* et la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail*. De plus, il aide le gouvernement à élaborer le projet de loi C-11, la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*, actuellement à l'étude au Parlement.

collectivité de la gestion financière, le PSG et le CAP ont amorcé des projets pilotes visant à identifier et à recruter des personnes à potentiel élevé qui pourraient bénéficier d'une formation accélérée et personnalisée en vue d'accéder à des postes de direction ou à des postes de cadres supérieurs dans la collectivité de la gestion financière. On a aussi modifié l'orientation des programmes afin de les rendre plus souples et mieux adaptés aux besoins des ministères et des collectivités fonctionnelles. Comme prévu, les programmes harmonisés seront mis en œuvre progressivement cette année et l'année prochaine.

Par ailleurs, dans le but de répondre aux besoins actuels et futurs de la collectivité de la gestion financière, des projets pilotes de perfectionnement en leadership ont été entrepris pour identifier et/ou recruter des personnes à potentiel élevé qui pourraient bénéficier d'une formation accélérée et personnalisée en vue d'accéder à des postes de direction ou des postes de cadres supérieurs dans cette collectivité. Des projets pilotes analogues sont envisagés pour les autres collectivités fonctionnelles, notamment celles de la gestion des RH et de la vérification.

Enfin, pour donner suite à l'engagement de resserrer, en 2004-2005, les mécanismes de contrôle qui régissent la classification des postes de cadres supérieurs, l'Agence a présenté un programme structuré de surveillance continue pour la classification de tous les postes de niveaux EX-01 à EX-03 (les ministres du Conseil du Trésor continuent d'examiner et d'approuver les postes de niveaux EX-04 et EX-05). Dans le cadre de cette activité désormais permanente, l'Agence surveillera jusqu'à 80 postes EX dans les petits organismes en plus de surveiller des postes n'appartenant pas à la catégorie EX. L'Agence a également mis à jour le plan d'évaluation des postes à l'aide de nouveaux critères qui tiennent compte de la relativité actuelle des postes EX dans la fonction publique, dans le but de protéger en permanence l'intégrité du système dans son ensemble.

### *Principaux défis à relever et prochaines étapes...*

Afin de s'assurer que les dirigeants sont bien outillés pour s'acquitter de leurs responsabilités de façon efficace et intégrée, il faut un engagement continu et des rajustements qui nécessitent la participation de tous nos partenaires et celle des fonctionnaires de niveaux supérieurs.

Dans l'avenir, comme le précisait son *Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006*, l'Agence poursuivra la mise en œuvre de la stratégie établie l'an dernier. Elle se concentrera sur la rationalisation et l'amélioration des compétences et de l'apprentissage requis pour les cadres supérieurs; elle surveillera la classification des postes de direction; elle intégrera et modernisera les programmes de perfectionnement en leadership; elle mettra au point un cadre de gestion des ressources humaines pour la collectivité des EX; elle passera en revue les conditions d'emploi de la collectivité des EX; elle examinera la façon dont la collectivité des SMA est gérée; et enfin, elle se servira des capacités qui existent dans son organisation afin de jouer un rôle plus proactif dans la planification des ressources humaines pour l'effectif de la direction de la fonction publique.



Des progrès importants ont été accomplis en 2004-2005 à ce chapitre, et la réalisation des plans est avancée.

Premièrement, une **stratégie sur la formation obligatoire**, dans le contexte global d'un cadre stratégique d'apprentissage, a été mise au point par le Secrétaire, l'École de la fonction publique du Canada et la Commission de la fonction publique du Canada. Cette stratégie se fonde sur trois piliers : des activités d'orientation pour tous les nouveaux employés, afin de les aider à comprendre les rôles et les valeurs de la fonction publique fédérale; le perfectionnement professionnel et/ou la certification des spécialistes fonctionnels, dont les spécialistes des RH, les agents financiers, les vérificateurs internes et les spécialistes des acquisitions et de la gestion du matériel et des biens immobiliers; et enfin, une formation pour les gestionnaires à tous les niveaux afin d'améliorer leurs compétences en gestion et de consolider leurs connaissances de base sur les responsabilités juridiques, en particulier celles qui sont liées à la gestion financière, à la gestion des RH et aux valeurs et à l'éthique. La mise en œuvre de cette stratégie débutera en 2006-2007.

De plus, un cadre pour l'orientation des nouveaux employés et un recueil de connaissances sur la gestion et la responsabilisation dans la fonction publique du Canada ont été élaborés et validés au moyen de consultations régionales, lesquels seront publiés en 2005. Le recueil est essentiel pour définir les éléments obligatoires de la gestion financière et de la gestion des RH. Ces travaux seront terminés en 2005-2006.

En ce qui a trait à l'**examen des compétences en leadership**, un modèle fondé sur la recherche universitaire, les pratiques exemplaires et les leçons retenues dans le secteur privé et le secteur public a été élaboré et adopté. Les comportements attendus pour chaque niveau du continuum de leadership (des sous-ministres aux superviseurs) ont été définis et un profil révisé des compétences en leadership relié au Cadre de responsabilisation de gestion a été créé. Les compétences ont été mises à jour et simplifiées, et leur nombre est passé de 14 à 4. Le nouveau profil sera instauré dans l'ensemble de la fonction publique au cours de la prochaine année.

Une autre réalisation importante en 2004-2005 a été l'achèvement de l'**examen du Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs**. Cet examen a débouché sur des modifications visant à accroître la rigueur du système, simplifier le programme, communiquer plus clairement son but et donner plus de latitude aux ministères et organismes pour répondre à des besoins particuliers. Une distinction sera faite entre la rémunération au rendement des cadres supérieurs dont le rendement dépasse clairement les attentes et qui reçoivent une « prime », et celui des cadres supérieurs qui répondent simplement aux attentes. L'Agence a officiellement annoncé les changements en mars 2005.

Comme prévu, de vastes consultations sur l'**harmonisation des programmes de perfectionnement ministériels** ont été menées auprès d'un grand nombre d'intervenants. À la suite de ces consultations, une nouvelle vision et un cadre préliminaire pour l'harmonisation et l'intégration éventuelle des différents volets de ces programmes ont été établis et communiqués aux intervenants clés. Le cadre a été approuvé et l'intégration de ces programmes est actuellement réalisée dans un continuum de leadership allant des superviseurs de premier niveau jusqu'aux administrateurs généraux. Dans le but de répondre aux besoins actuels et futurs de la

premier niveau à l'administrateur général. En conséquence, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2004, tous les programmes de perfectionnement en leadership sont regroupés sous la responsabilité de l'Agence, qui possède maintenant la capacité organisationnelle et le savoir-faire nécessaires pour gérer tous ces programmes de façon plus intégrée et cohérente.

De plus, l'Agence soutient et surveille la gestion globale de la collectivité des sous-ministres adjoints du point de vue de l'organisation et de l'élaboration de la politique de classification du Groupe de la direction, ainsi que de la classification de tous les postes EX-04 et EX-05. À partir de 2004-2005, elle a également commencé à surveiller la classification des EX-01 à EX-03, parallèlement à la surveillance de la classification d'autres groupes, elle aussi assurée par l'Agence. Elle est aussi le centre d'expertise pour ce qui est des politiques liées à la rémunération des cadres, aux avantages sociaux, au rendement et aux conditions de travail. Enfin, elle offre orientation et conseils au sujet du Programme de gestion du rendement pour le Groupe de la direction et en surveille la mise en œuvre dans plus de 70 ministères et organismes de la fonction publique.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

**Plans et priorités pour 2004-2005**

**Calendrier**

- L'apprentissage de base, incluant l'orientation dans la fonction publique et des éléments obligatoires liés à la gestion des finances et des RH est établi (les normes de connaissances minimales pour les employés et les cadres à tous les échelons sont indiquées)
  - Le cadre d'apprentissage de base est mis en œuvre et perfectionné2004-2005 2005-2007
- Les compétences que doivent posséder les gestionnaires sont clarifiées et reliées aux responsabilités en matière de gestion2004-2005
- Le Programme de gestion du rendement des cadres supérieurs est examiné et des recommandations sont transmises au CT2004-2005
- Un cadre est élaboré pour intégrer les programmes de perfectionnement en leadership au continuum, en fonction des besoins actuels et futurs de la fonction publique, et dans l'optique des collectives de la gestion des finances et des RH
  - Des programmes de perfectionnement en leadership sont intégrés et mis en œuvre2004-2005 2005-2007
- Des contrôles plus rigoureux de la classification des postes de direction sont mis en place2004-2005

**Principales réalisations...**

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'une des priorités clés de l'Agence en matière de leadership en 2004-2005 a été de se concentrer sur la simplification et l'amélioration des exigences au titre de l'apprentissage de base et des compétences pour les dirigeants, notamment de définir plus clairement les compétences et la formation nécessaires en mettant davantage l'accent sur la gestion des ressources humaines et financières et sur les valeurs et l'éthique.

## 3.2 Un leadership efficace, et conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité

Les plans et les priorités établis par l'Agence pour réaliser cette activité de programme en 2004-2005 étaient articulés autour des deux résultats clés suivants :

- Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership
- Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique

Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme sont les suivantes :

| Ressources financières (en milliers de dollars) |               | 171       | S/O       | 163              |
|---|---------------|-----------|-----------|------------------|
|   |               | 51 316 \$ | 51 356 \$ | 49 958 \$        |
| Dépenses  | Autorisations | prévues   | totales   | Dépenses réelles |

### 3.2.1 Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership...

Un leadership compétent, conforme à l'éthique, responsable et dynamique est un facteur clé de succès dans la modernisation de la gestion des RH et le rétablissement de la confiance dans la fonction publique.

#### Contexte et engagements...

Ces dernières années, des événements publics d'une grande visibilité ont toutefois démontré le besoin d'améliorer notre façon de recruter, perfectionner, soutenir et récompenser nos gestionnaires à tous les niveaux. En même temps, dans un environnement en évolution rapide, les cadres de la fonction publique doivent posséder des connaissances et des habiletés plus variées que jamais auparavant; ils doivent pouvoir s'adapter à de nouveaux rôles, gérer le changement et assurer le déroulement des activités courantes, ainsi que susciter un climat de confiance, en favorisant la transparence, la responsabilité et le respect des normes d'éthique les plus élevées.

Ces exigences sont essentielles dans le contexte de la mise en œuvre de la LMFP. En vertu de cette loi, les gestionnaires assumeront une plus grande responsabilité; ils devront, par conséquent, rendre compte de leurs décisions en matière de gestion. Il est donc essentiel qu'ils comprennent clairement leurs nouvelles responsabilités et la façon de s'en acquitter.

Tandis que les ministères et organismes ont la responsabilité du perfectionnement en leadership dans leurs organisations respectives, c'est à l'Agence – par l'entremise de son Réseau du leadership – qu'il incombe de former et d'appuyer les gestionnaires dans une perspective pangouvernementale. Pour ce faire, l'Agence doit adopter une stratégie intégrée qui favorise la présence d'un « continuum de leadership » dans la fonction publique fédérale, du superviseur de



De plus, l'Agence a entrepris le projet du *passport de l'employé* afin de se donner les moyens de transférer de façon sécuritaire les dossiers électroniques des employés entre les ministères. Il s'agit d'un projet de base qui débouchera sur la création prévue pour 2006-2007, d'une base de données centralisée sur les employés de la fonction publique. Cette base de données, qui servira de dépôt de renseignements sur les RH, sera mise à la disposition de tous les ministères et organismes. Elle jouera un rôle essentiel dans la promotion de systèmes efficaces et intégrés de planification et de responsabilisation en matière de RH dans la fonction publique.

Enfin, des progrès appréciables ont été réalisés en vue d'établir des **systèmes efficaces et intégrés de responsabilisation en matière de RH** dans la fonction publique à partir d'un modèle axé sur les résultats qui définit sept éléments clés. Des indicateurs de base ont été élaborés afin de faciliter la surveillance du rendement au regard de normes cohérentes pour tous les ministères et organismes, y compris les organismes centraux. Le guide de mise en œuvre a été distribué à tous les ministères et organismes cet été.

Un lien sera établi entre ces mesures de rendement et toutes les politiques de RH en vue d'offrir des instruments plus clairs et axés sur les résultats. De plus, ces mesures seront utilisées pour préparer le premier rapport annuel au Parlement sur l'administration des responsabilités gouvernementales liées à la gestion des RH et pour réaliser l'examen législatif de la LMFP dans cinq ans. Elles ont pour but d'accroître la transparence et la responsabilisation quant au rendement sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et de promouvoir l'amélioration continue dans ce domaine, afin d'améliorer les services aux Canadiens. L'obligation de préparer ce nouveau rapport annuel nous donne une excellente occasion de concevoir une approche plus intégrée pour la production de rapports, afin de diminuer le nombre de fois que les données sont demandées aux ministères et organismes. Le premier rapport sera déposé à l'automne 2006.

### **Principaux défis à relever et prochaines étapes...**

Le renforcement des capacités à l'échelle du gouvernement et des ministères demande du temps et il reste beaucoup de travail à faire.

Comme elle le soulignait dans son *Rapport sur les plans et les priorités de 2005-2006*, l'Agence s'appuiera sur les assises établies l'an dernier. Sa priorité est d'améliorer l'intégration des rapports demandés aux ministères et organismes, par exemple, les rapports sur l'équité en emploi et sur les langues officielles, et d'accroître la compatibilité des systèmes d'information et des données sur les RH.

Cependant, comme c'est le cas pour toute transformation importante touchant l'ensemble des ministères et organismes, il sera aussi difficile de soutenir le changement que de l'amorcer. L'engagement continu de la haute direction et des investissements permanents dans les ressources humaines et les systèmes seront des facteurs clés de réussite. L'importance des changements possibles dans la prestation des services internes et les répercussions des décisions de l'examen des dépenses sur les priorités ministérielles ajouteront à la complexité générale de la réalisation des priorités indiquées ci-dessus.

**Principales réalisations...**

L'exercice 2004-2005 constitue un point tournant dans le rétablissement des capacités de planification et de responsabilisation en matière de RH dans la fonction publique. De nouvelles bases sont actuellement établies, et les résultats deviennent manifestes pour les ministères et organismes. L'exercice 2005-2006 sera la première année de l'intégration du cycle de planification des RH au cycle de planification opérationnelle.

Un Groupe de travail interministériel sur la planification des RH a été créé en novembre 2003. Avec l'appui de l'Agence, il a réalisé des recherches et tenu de vastes consultations partout au pays auprès de tous les intervenants, qu'il s'agisse des cadres hiérarchiques, des spécialistes des RH ou des planificateurs ministériels, dans le but de concevoir des outils souples pour la planification des RH et de définir les exigences et les priorités pour le rétablissement de capacités efficaces de planification des RH dans les ministères et les organismes.

Ces recherches et consultations ont débouché sur l'élaboration et la validation par les intervenants du calendrier et de la liste de contrôle intégrés de la planification des RH et de la planification opérationnelle que les organisations peuvent adapter ou adopter tels quels. Une *trousse d'outils de la planification intégrée des RH et des activités* a été lancée en janvier 2005 et distribuée dans l'ensemble de la fonction publique. Au début de 2005, après le lancement, des séances d'information ont été présentées partout au pays afin de promouvoir cette trousse d'outils. Celle-ci fera l'objet d'activités de promotion sur une base régulière, entre autres, un suivi périodique auprès des utilisateurs et l'échange de leçons retenues et de pratiques prometteuses avec les intervenants.

L'Agence a entrepris, en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, l'élaboration d'un programme d'apprentissage complet sur la planification des RH. Ce programme s'inscrit dans les exigences liées à l'apprentissage de base pour les gestionnaires et les spécialistes des RH. On procède actuellement à l'élaboration d'outils d'apprentissage et de formation et à la mise à jour d'un cours sur la planification des RH.

Comme prévu, l'Agence a aussi commencé à améliorer ses capacités de recherche et à établir un centre d'excellence. En améliorant ses capacités de recherche, l'Agence se dote d'un système perfectionné de recherche et d'analyse sur la gestion des RH lui permettant de produire des analyses annuelles du contexte des RH, des évaluations des besoins actuels et futurs en RH à l'échelle du système et dans les collectivités fonctionnelles, des analyses démographiques, des recensements et des sondages thématiques. L'un des objectifs clés consiste à se tenir au courant des innovations dans le domaine de la planification des RH et à fournir constamment aux ministères et aux organismes des renseignements sur les RH pertinents, fiables et à valeur ajoutée en temps voulu, ainsi que des outils, des pratiques prometteuses, des conseils et de l'aide. L'Agence a en outre constitué une équipe de gestion de portefeuille en vue d'adopter une stratégie unique, intégrée et cohérente pour appuyer les ministères et organismes dans les secteurs de la planification des RH, de la responsabilisation, de la production de rapports et de l'équité en emploi.



Cependant, comme l'a souligné la vérificatrice générale dans plusieurs rapports au cours des dernières années, la nécessité d'accroître considérablement les capacités est généralement admise. En effet, il n'a jamais été à ce point nécessaire de moderniser les systèmes de planification et de responsabilisation en matière de RH, surtout dans le contexte de la mise en œuvre de la LMFP. La mise en œuvre de cette Loi fait bien ressortir l'importance de définir les besoins actuels et futurs, tant à l'échelle des organisations qu'à celle de la fonction publique. La Loi exige d'ailleurs qu'un rapport soit présenté chaque année au Parlement sur l'état de la gestion des RH dans la fonction publique. Il est important de prévoir de nouvelles mesures de protection, de préciser les rôles et de renforcer la responsabilisation pour compenser la marge de manœuvre accrue qui est donnée aux gestionnaires aux termes de la LMFP. De la même façon, l'adoption de processus de dotation modernes et plus souples dans les organisations doit s'appuyer sur une planification judicieuse des RH intégrée à la planification opérationnelle.

Les plans et priorités établis pour relever ces défis en 2004-2005 sont les suivants :

#### **Plans et priorités pour 2004-2005**

- **La capacité ministérielle de planification des RH est renouvelée et intégrée à la planification opérationnelle**

- Des approches systématiques et des outils sont mis en place au sein des ministères et organismes
- La capacité de recherche de l'Agence est accrue pour faciliter la planification ministérielle des RH et l'établissement des besoins actuels et futurs de la fonction publique, à l'appui des priorités gouvernementales
- Un Centre d'excellence en planification des RH est mis sur pied, et les ministères et organismes peuvent communiquer avec lui pour obtenir des conseils, de l'information à jour sur les outils de planification des RH, des pratiques exemplaires et/ou un soutien sur place
- Un dépôt central de l'information est mis en place à l'échelle du gouvernement pour fournir des renseignements sur les RH à l'appui d'activités plus efficaces en matière de recherche, de politiques, de planification, de surveillance et de rapports à l'échelle de la fonction publique

- **Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place**

- Des indicateurs du rendement de la gestion des RH sont élaborés pour appuyer la surveillance du rendement au regard de normes cohérentes à l'échelle de la fonction publique et pour étoffer les rapports au Parlement
- Des politiques et des instruments de gestion des RH plus clairs, plus simples et axés sur les résultats sont mis en place au sein des ministères et organismes
- Une approche axée sur les résultats touchant la responsabilisation des sous-ministres au titre de la gestion des RH est élaborée en accord avec le Cadre de responsabilisation de gestion
- L'information essentielle sur le rendement des RH à l'échelle de la fonction publique est rendue disponible au moyen d'un système de reddition de comptes qui utilise la technologie existante



### Principaux défis à relever et prochaines étapes...

Dans l'avenir, nous poursuivrons la consolidation des assises établies au cours des deux dernières années. Comme prévu dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006*, l'Agence poursuivra l'examen et la mise à jour des normes de classification de différents groupes professionnels; l'amélioration et la mise à jour des politiques et lignes directrices au fur et à mesure que la réforme se réalisera, le renforcement de notre appui aux employés qui œuvrent dans le domaine de la classification, notamment par l'entremise de programmes et d'outils d'apprentissage de base; enfin, elle continuera d'exercer un contrôle rigoureux sur l'intégrité du système de classification et le coût de la modernisation des normes.

La modernisation de la classification est une entreprise complexe qui doit s'harmoniser avec les politiques de rémunération et cadrer parfaitement avec les objectifs et le calendrier de négociations collectives de l'employeur. Sa réussite exige la participation d'un grand nombre d'intervenants comme le Secrétariat, les ministères et organismes ainsi que les agents négociateurs.

Les progrès ont été lents, mais constants, parce qu'il nous fallait concilier les attentes et les intérêts des participants. La nature de la fonction publique est complexe, le nombre d'experts en classification est restreint et les participants doivent répartir judicieusement les ressources dont ils disposent entre la classification et leurs autres priorités. Dans un tel contexte, l'Agence se doit de collaborer avec les autres intervenants afin d'exploiter les possibilités et de déterminer la rapidité avec laquelle la modernisation de la classification s'effectuera au cours des prochaines années.

### 3.1.3 Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification et de responsabilisation en matière de RH

Pour être en mesure d'offrir aux Canadiens des services efficaces et de grande qualité, les ministères et organismes doivent se doter d'effectifs productifs, intégrés, capables de s'adapter, ayant assimilé les valeurs et l'éthique de la fonction publique, représentatifs de la population qu'ils servent et, finalement, dirigés efficacement dans un milieu de travail habilitant, équitable, sain et sûr.

### Contexte et engagements...

À cette fin, les ministères et organismes doivent être soutenus par des systèmes efficaces de planification des RH et de responsabilisation couvrant tous les aspects de la gestion des RH, de la capacité d'embaucher la bonne personne au bon moment et au bon endroit, à celle d'assurer le respect constant des exigences en matière d'équité en emploi, de langues officielles et de mieux-être en milieu de travail. En effet, la bonne planification des RH joue un rôle fondamental dans l'intégration de la gestion des activités et de la gestion des personnes, et elle est essentielle pour comprendre les besoins actuels et futurs des ministères et organismes, ainsi que les besoins de toute la fonction publique.

Dans le but de mieux soutenir l'établissement d'un système moderne pour les services partagés à outils électroniques disponibles sur le Web. Depuis juin 2005, les ministères ont accès à une application Web qui vise à faciliter la rédaction normalisée des descriptions de travail dans l'ensemble de la fonction publique.

Par ailleurs, dans le contexte de l'annonce faite le 25 février 2004 relativement à la communication des décisions de reclassement, une application permettant de saisir les données sur la reclassement des postes a été conçue et implantée afin d'aider les ministères et les organismes à communiquer les mesures de reclassement sur leurs sites Web respectifs. Les premières données ont été rendues publiques le 29 octobre 2004. L'information est mise à jour sur une base trimestrielle.

Enfin, les activités liées au **contrôle du rendement et des coûts de la modernisation des normes de classification** sont demeurées prioritaires au cours de l'exercice 2004-2005. Un nouveau Cadre de surveillance de la classification avait été élaboré en 2003-2004 et mis à l'essai par la suite à Ressources naturelles Canada. Les essais ayant été positifs, le nouveau cadre pourra être utilisé pour la production de rapports sur le rendement au cours de l'exercice 2005-2006. Son adoption dans tous les ministères aidera l'Agence à s'acquitter efficacement de sa responsabilité d'assurer l'intégrité et l'efficacité du système de classification dans la fonction publique et renforcera la capacité des ministères et organismes de contrôler l'efficacité et les coûts de leur système de classification.

Par ailleurs, l'Agence a procédé à des examens horizontaux de certains groupes professionnels. Les rapports finals des études de relative concernant les groupes Systèmes d'ordinateurs et Gestion financière réalisées en 2003 ont été transmis aux ministères le 13 août 2004 afin de les aider à exercer leurs pouvoirs délégués en matière de classification et à cerner les enjeux liés à la classification dans leur programme ministériel de surveillance active.

Les activités de surveillance réalisées en 2004-2005 ont aussi porté sur les petits ministères et organismes. Nous avons conçu et validé une méthode de surveillance et un outil d'évaluation des risques auprès de quatre petits organismes. De plus, l'Agence a affecté les ressources nécessaires à la fonction de surveillance, qu'elle a pleinement intégrée à l'organisation; elle a l'intention de contrôler un échantillon de ministères chaque année. Les rapports finals et la réponse ministérielle aux recommandations seront publiés sur le site Web de l'Agence.

Les travaux préliminaires visant à saisir les coûts fondamentaux des activités de modernisation des normes de classification sont terminés et d'autres travaux ont été entrepris pour élaborer un système plus exhaustif de surveillance des coûts. Les progrès à ce chapitre ont toutefois été plus lents que prévu en raison d'un changement de mandat, de la charge de travail accrue et des contraintes financières.



(HR), Sciences appliquées et génie (AP), Radiotélégraphie (RO), Services de l'exploitation (SV), Pompiers (FR), Droit (LA) et Réparation des navires (SR).

Deuxièmement, les principales **politiques et lignes directrices** habilitantes ont été mises à jour et simplifiées, et les rôles et les responsabilités en matière de classification ont été clarifiés comme prévu. Une nouvelle *Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir* et les lignes directrices de base de la politique sont entrées en vigueur et ont été publiées sur le site Web de la modernisation de la classification en juillet 2004. D'autres lignes directrices sur la politique de classification, notamment en matière de surveillance, ont été mises au point et seront publiées en 2005. Cette nouvelle politique et les lignes directrices afférentes établissent un équilibre entre le leadership, la surveillance et la souplesse dont les administrateurs généraux ont besoin pour gérer leurs programmes de classification et les obligations qui s'y rattachent. Les lignes directrices fournissent aux gestionnaires et aux conseillers en RH des ministères des conseils, des explications et des pratiques exemplaires sur l'application de la politique.

Troisièmement, des progrès tangibles ont été réalisés au chapitre du **rétablissement de la capacité du système de classification** dans les ministères et organismes.

Nos recherches antérieures ayant révélé la faiblesse de la capacité du système de classification canadien, nous avons accompli des progrès importants en vue de répondre aux besoins de la collectivité de la classification. Pour ce faire, nous avons conçu des approches ciblées pour attirer et maintenir en poste des travailleurs qualifiés et nous avons mis en œuvre un programme d'apprentissage et de formation pour appuyer les personnes qui œuvrent au sein du système de classification. Ces travaux sont essentiels à la réussite future du système de classification dans son ensemble et aux activités du gouvernement visant à attirer, maintenir, motiver et renouveler l'effectif dont la fonction publique a besoin pour servir les Canadiens.

Pour rétablir la capacité du système de classification, il faut veiller à ce que les spécialistes de la classification aient les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des cadres hiérarchiques. En 2004-2005, l'Agence a continué de mettre au point un nouveau curriculum (programme de formation de base) pour les conseillers en organisation et en classification qui comporte trois modules : le premier sera achevé et disponible en 2005-2006, le deuxième en 2006-2007, et le troisième en 2007-2008.

Entre-temps, nous avons mis en place un programme de formation obligatoire pour les conseillers en organisation et en classification en mars 2004. Ce programme sera offert en attendant la mise au point du nouveau curriculum qui entrera en vigueur en 2006. Nous avons également conçu et offert un programme d'activités d'apprentissage de courte durée afin de répondre aux besoins d'apprentissage propres à la collectivité de la classification. En 2004-2005, vingt-neuf activités d'apprentissage portant sur différents sujets ont été offertes partout au pays. Il s'agit de courtes séances d'information ciblées qui soutiennent l'éducation permanente dans la collectivité de la classification. L'Agence continuera d'offrir ce programme partout au Canada en 2005-2006.



dans les bons postes, et ce, plus rapidement. La mise en place d'un système de classification moderne revêt donc une importance stratégique pour le gouvernement, qui est le plus grand employeur au pays.

Cependant, certains éléments fondamentaux du système de classification de la fonction publique étaient devenus désuets. Le Conseil du Trésor a décidé, en 2002, d'entreprendre une réforme pluriannuelle du système de classification et d'en confier la direction à l'Agence. Les principaux objectifs de la réforme sont d'examiner les normes de classification de tous les groupes professionnels; de rebâtir la capacité du système afin d'appuyer les personnes qui œuvrent dans le domaine de la classification; de protéger l'intégrité du système au moyen de mesures efficaces de surveillance active; et enfin, de suivre et de communiquer convenablement le coût de la modernisation des normes.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

#### Plans et priorités pour 2004-2005

- Les normes de classification sont modernisées  
2004-2009  
Calendrier
- Les politiques et les lignes directrices sur la classification sont renouvelées  
2004-2005  
à compter de 2005
- Des programmes de formation et des services de soutien sont fournis  
2004-2005  
à compter de 2005
- Des programmes de formation de base sont élaborés à l'intention des spécialistes de la classification  
2005-2007
- Des services de soutien de base et des outils en direct sont offerts  
2003-2005  
à compter de 2005
- Des systèmes de contrôle du rendement sont en place  
2004-2005  
à compter de 2005
- Tous les ministères et organismes ont mis en place un système de surveillance  
2004-2006
- L'Agence est en mesure d'effectuer des examens horizontaux au sein d'un groupe professionnel donné et d'un ministère ou organisme  
à compter de 2003

#### Principales réalisations...

Le document *Modernisation du système de classification – Rapport annuel 2003-2004* décrit les mesures clés qui ont été prises depuis l'entrée en vigueur de la réforme en 2002. Des progrès importants ont été réalisés en 2004-2005; la réforme est maintenant bien établie et produit des améliorations tangibles à tous les égards.

Premièrement, la **modernisation des normes de classification** progresse bien. En 2004-2005, en collaboration avec nos partenaires dans les ministères, les collectivités fonctionnelles et les agents négociateurs, nous avons poursuivi la modernisation déjà entreprise pour les normes des groupes Service extérieur (FS), Économique et services de sciences sociales (EC) et Services des programmes et de l'administration (PA). Nous avons aussi réalisé des études de faisabilité et des initiatives de conception liées à de nouveaux projets de modernisation des normes pour les groupes Services frontaliers (FB), Spécialistes de dossiers d'invalidité, Recherche historique

## Principaux défis à relever et prochaines étapes...

La mise en œuvre de la LMFP dans plus de 90 ministères et organismes est une initiative complexe qui comporte de nombreux défis. Les répercussions à long terme de la LMFP vont au-delà de la mise en œuvre de politiques, d'outils et de programmes de formation nouvellement créés. Il s'agit d'adopter une nouvelle façon de travailler et un nouveau modèle pour les rapports entre l'Agence et ses partenaires. Le succès de la LMFP nécessitera, d'abord et avant tout, un changement culturel qui devra s'accompagner, dans les activités quotidiennes, d'un nouveau type de rapports avec les dirigeants syndicaux et d'un transfert de pouvoir effectif, des spécialistes des RH aux cadres hiérarchiques et des organismes centraux aux administrateurs généraux.

L'exercice 2005-2006 sera un point tournant et de profonds changements commenceront à se manifester dans la gestion des RH à l'échelle de la fonction publique. L'Agence et ses partenaires devront se concentrer sur les tâches suivantes : offrir des programmes de formation et d'apprentissage afin que les employés aient les connaissances et les compétences nécessaires; surveiller et évaluer les résultats au moyen du cadre d'investissement stratégique, de rapports d'étape fréquents et de l'examen législatif portant sur les cinq prochaines années; gérer les fonds; et enfin, offrir aux ministères du soutien stratégique et spécialisé. De plus, compte tenu de la capacité restreinte qu'ont les petits ministères et organismes de réaliser de grands changements administratifs, l'Agence a créé une équipe de soutien qui travaillera avec ceux-ci afin de veiller à ce que la LMFP soit mise en œuvre avec succès et en temps voulu.

## 3.1.2 Moderniser le système de classification de la fonction publique...

### Contexte et engagements...

Pour que la modernisation de la gestion des RH soit réussie et durable, il faut se doter de systèmes modernes permettant de structurer et d'évaluer le travail effectué par les fonctionnaires en vue d'obtenir des résultats pour les Canadiens. Pour recruter, motiver et maintenir un effectif hautement compétent, le gouvernement a besoin d'un système de classification qui reflète constamment les réalités du marché du travail, qui traite sur un pied d'égalité le travail fait par les hommes et les femmes, qui facilite le perfectionnement professionnel et la mobilité, et qui, en définitive, donne aux gestionnaires le pouvoir dont ils ont besoin pour bâtir des organisations favorables à l'instauration d'un effectif et d'un milieu de travail efficaces.

Pour les ministères et organismes, cela signifie un bon aménagement organisationnel, mis en œuvre par des gestionnaires qui ont consulté des spécialistes et fondé sur des descriptions de travail claires, uniformes et faciles à comprendre qui décrivent fidèlement les fonctions. Cela signifie des normes de classification modernes, non sexistes et suffisamment souples pour s'adapter à l'évolution du travail. Cela signifie également qu'il faut mettre en place des politiques habitantes et des outils d'appoint, ainsi que les contrôles nécessaires pour assurer l'uniformité de l'application et des mécanismes de recours. Ces fondements sont indispensables à l'instauration d'un système équitable, simplifié et adaptable de gestion des ressources humaines. De plus, la classification n'est pas seulement une façon d'organiser et d'évaluer le travail de plus de 171 000 fonctionnaires. Elle consiste également à placer les bonnes personnes



LMFP a été lancé et trois programmes d'apprentissage de base ont été conçus et offerts : Responsabilités et obligations relatives à la LMFP; Compétences essentielles pour la mise en œuvre de la LMFP; et Préparation pour les formateurs de la LMFP. Ces programmes d'apprentissage seront offerts à grande échelle en 2005-2006. Des collectivités des RH, notamment l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique (APEX) et le Secrétariat de la communauté nationale des gestionnaires, offriront d'autres activités et programmes d'apprentissage afin de répondre aux besoins particuliers des cadres intermédiaires et des spécialistes des RH.

En ce qui concerne la **transformation des systèmes**, on prépare actuellement une stratégie et des plans de travail sur les modifications aux systèmes découlant de la LMFP et on définit les exigences relatives à la collecte de données et les besoins liés à la production de rapports. Les systèmes d'information actuels sur les RH doivent être modifiés afin de tenir compte des nouveaux principes de la LMFP et de permettre aux organismes centraux, ainsi qu'aux ministères et organismes, de surveiller et d'évaluer les tendances et les opérations liées à la gestion des RH dans la fonction publique.

L'un de nos défis consiste à harmoniser les changements de systèmes découlant de la LMFP avec les initiatives simultanées de modernisation touchant les systèmes des RH. L'Agence a réalisé des progrès tangibles en vue d'aider les ministères et organismes à adopter des modèles rentables et intégrés pour la prestation des services de RH. À la suite de vastes consultations, l'Agence a réalisé une série d'études et de rapports, a défini un nouveau modèle de bout en bout pour la prestation des services de RH, a analysé les répercussions de ce modèle sur l'effectif et a proposé des stratégies de transition pour les services et les systèmes partagés.

Enfin, l'Agence a adopté en 2004-2005 des stratégies rigoureuses et systématiques de **gestion des projets** afin de gérer de façon efficace et économique la mise en œuvre de la LMFP dans la fonction publique et d'en rendre compte. D'importantes activités au titre de la gestion des projets ont débouché sur un processus de financement ministériel, l'établissement de comités consultatifs (Comité et Réseau interministériel de gestion de projet) et une présentation au Conseil du Trésor relativement au cadre d'investissement stratégique. À cet égard, il convient de mentionner que la vérificatrice générale du Canada soulignait, dans son rapport du 12 février 2005, que

« Le gouvernement progresse de manière satisfaisante au cours des toutes premières étapes de la mise en œuvre d'un nouveau cadre législatif pour la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale... Le gouvernement s'est doté d'une base solide pour la gestion de ses réformes des ressources humaines. Nous avons constaté qu'un leadership était exercé et qu'un but précis existait... Il y a eu établissement d'un processus de gestion de projet solide pour gérer les nombreux changements requis, solide... Les rôles et les responsabilités à l'égard de la gestion des ressources humaines ont été en grande partie clarifiés ».



Par ailleurs, on a établi la structure du Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) et on procède actuellement à la dotation des postes afin qu'il soit opérationnel le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Le Tribunal, qui remplace la fonction de traitement des appels actuellement confiée à la Commission de la fonction publique du Canada, s'occupera des plaintes relatives aux processus de dotation internes et aux licenciements dans la fonction publique fédérale. La nomination du président du TDFP a été approuvée par le Parlement le 30 mars 2005, et les politiques et les procédures pour le traitement des plaintes sont actuellement établies, en collaboration avec les intervenants.

En ce qui a trait à la **modernisation du système des relations de travail et de règlement des différends**, un Comité consultatif syndical-patronal sur la LMFP a été créé pour assurer la mobilisation des syndicats à toutes les étapes de la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP). Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2005, les ministères et organismes ont commencé à mettre en place des comités consultatifs syndicaux-patronaux (CCSP) et des systèmes de gestion informelle des conflits (SGIC) internes – deux éléments essentiels du nouveau régime de relations de travail. Les comités consultatifs syndicaux-patronaux ont pour fonction de faciliter le dialogue sur les questions relatives au milieu de travail. L'établissement des SGIC est une nouvelle exigence de la LRTFP ayant pour but d'encourager le recours à des mécanismes informels pour régler le plus rapidement possible les conflits et les problèmes en milieu de travail, afin d'éviter que la situation se détériore et entraîne des coûts et des efforts supplémentaires pour le ministère. De plus, l'Agence a collaboré avec le Secrétariat dans l'élaboration de lignes directrices et d'outils pour chacune des composantes de la LRTFP, afin d'aider les ministères et organismes à s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités. De nouvelles options pour l'adoption de stratégies plus souples ont été mises de l'avant, notamment l'amélioration conjointe, la négociation à deux niveaux et l'utilisation des installations de l'employeur.

La mise en œuvre avec succès de la LMFP nécessite également d'importantes activités de **communication, d'apprentissage et de promotion du changement culturel** dans l'ensemble de la fonction publique. L'exercice 2004-2005 a marqué le début des grandes activités horizontales visant à obtenir, par différents moyens, l'adhésion de tous les intervenants, particulièrement les administrateurs généraux et les administrateurs adjoints, dont l'engagement s'est révélé essentiel dans les progrès accomplis jusqu'à maintenant. De plus, un solide processus horizontal de gouvernance a été mis en place sous la direction des administrateurs généraux. Soulignons la tenue d'une importante réunion entre les administrateurs généraux et les agents négociateurs, au cours de laquelle ceux-ci ont élaboré le cadre de leurs efforts de collaboration futurs. Cette première expérience a été positive et les activités se poursuivront aux étapes subséquentes de la mise en œuvre de la LMFP.

Plusieurs activités d'apprentissage (conférences, séances de formation, séances de sensibilisation des employés, etc.) ont été offertes en 2004-2005 aux gestionnaires et aux spécialistes des RH afin de les aider à s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités en vertu de la LMFP. Un portail sur la modernisation de la fonction publique a été conçu pour mettre à la disposition des employés, des gestionnaires et des représentants syndicaux des renseignements sur les initiatives de modernisation au sein de la fonction publique. Cette initiative a été menée conjointement par l'Agence, le Secrétariat, l'École de la fonction publique du Canada et la Commission de la fonction publique du Canada. Un site Web regroupant les ressources d'apprentissage sur la

- La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (y compris les modifications apportées à la Loi sur la gestion des finances publiques) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005
- La Loi sur l'emploi dans la fonction publique entrera en vigueur en décembre 2005

Dans tous ces domaines, des progrès importants ont été réalisés et les efforts de modernisation ont commencé à porter fruit.

La mise en œuvre du premier groupe de changements organisationnels prévus par la LMFP s'est relativement bien déroulée; on a procédé au transfert de certaines fonctions de la Commission de la fonction publique du Canada à l'Agence, ainsi qu'à la création de l'École de la fonction publique du Canada et du Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Les ministères et organismes ont commencé à rendre compte de leur état de préparation des relations de travail dans la fonction publique, laquelle est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005. À compter de septembre 2005, les ministères et organismes devront rendre compte de leur état de préparation à l'entrée en vigueur de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, au regard des critères de préparation prévus par cette loi.

En ce qui a trait à la modernisation du système de dotation et de recours en matière de dotation, tous les ministères et organismes devraient être prêts à assumer leurs nouvelles responsabilités au moment de l'entrée en vigueur de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique en décembre 2005.

Les travaux sont avancés et certains éléments essentiels sont actuellement mis en place. La Commission de la fonction publique du Canada et l'Agence, en collaboration avec les ministères, les organismes et les syndicats, ont élaboré des politiques et des outils centralisés et notamment, un nouveau cadre de nomination et des politiques sur l'emploi. Ces instruments aideront les administrateurs généraux et les gestionnaires à concevoir des systèmes de dotation adaptés à leurs besoins et à se conformer aux exigences législatives et aux valeurs fondamentales de l'équité, de la transparence et de l'accès. En effet, les gestionnaires auront plus de latitude pour recruter et gérer les employés mais ils seront tenus directement responsables de leurs décisions en matière de gestion des RH.

Les groupes de travail interministériels ont élaboré des outils communs pour appuyer les ministères dans leurs activités de mise en œuvre. Cet été, une trousse complète d'outils de dotation a été conçue à l'intention des gestionnaires et des conseillers en RH. Cette trousse décrira les procédures pour les différents modèles de dotation afin de démontrer comment les postes peuvent être dotés en vertu de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique. De plus, une trousse complète d'outils pour la planification des ressources humaines à l'intention des gestionnaires a été distribuée en janvier 2005 afin d'aider les ministères et organismes à intégrer la planification des RH et la planification opérationnelle. (Pour obtenir plus de détails, voir la section 3.1.3 « Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation »).



Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

Calendrier

Plans et priorités pour 2004-2005

- **Le système de dotation et de recours en matière de dotation est modernisé**
  - Le Tribunal de la dotation dans la fonction publique est établi
  - Un processus de dotation simplifié est mis en œuvre
  - Les ministères et organismes reçoivent les outils et le soutien nécessaires pour intégrer la planification et la gestion efficaces des RH aux responsabilités des gestionnaires (voir Nota \*\*)
  - Les ministères et organismes sont prêts à mettre en œuvre la Loi sur l'emploi dans la fonction publique
  - Des politiques et des instruments d'habilitation appropriés sont élaborés pour aider les gestionnaires à mieux faire leur travail
- **Le système des relations de travail et du règlement des différends est modernisé**
  - Le comité consultatif syndical-patronal est établi
  - Des comités de gestion des relations de travail sont en place au sein de chaque ministère et organisme
  - Des systèmes de gestion informelle des conflits sont créés au sein des ministères et organismes
  - Les ministères et organismes sont prêts à mettre en œuvre la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique
- **Les communications, l'apprentissage et les changements culturels sont gérés efficacement**
  - Les administrateurs généraux participent à titre de chefs de file à la mise en œuvre de la LMFP
  - Les gestionnaires et les professionnels des RH possèdent les outils et la formation nécessaires
  - Un soutien constant à l'apprentissage est offert
- **Des changements sont apportés aux systèmes**
  - La mise en œuvre de la LMFP se traduit par de nouvelles capacités en matière de saisie des données et de nouvelles exigences en matière de rapports
  - Les ministères et organismes sont appuyés dans leurs efforts pour adopter des modèles plus modernes, rentables et intégrés de prestation des services en RH

Nota : (\*\*) L'avancement des travaux relatifs à cette priorité est exposé à la section 3.1.3 du présent rapport, *Etablir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation*.

**Principales réalisations...**

L'exercice 2004-2005 a été une première année exigeante mais productive pour la mise en œuvre de la LMFP. Même si la Loi a été approuvée plus tard que prévu, l'Agence et ses partenaires présentent une fiche positive au chapitre de la mise en œuvre. Les principales composantes de la LMFP sont maintenant entrées en vigueur et, d'ici la fin de cette année, tous les autres volets suivants de cette mesure législative seront en place :

- La Loi sur l'École de la fonction publique du Canada est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2004



### 3.1.1 Mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique...

#### Contexte et engagements...

La LMFP, qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003, est le catalyseur de la modernisation de la gestion des RH dans la fonction publique. Il s'agit de l'une des principales initiatives gouvernementales visant à moderniser et à renforcer la gestion du secteur public. Elle constitue le plus important changement apporté à la façon dont la fonction publique embauche, gère et dirige ses employés depuis plus de 35 ans.

En définitive, ce sont les gens qui font la valeur d'un bon gouvernement. La gestion efficace des RH et l'établissement de saines relations entre la direction et les employés sont essentiels pour embaucher, former et maintenir en poste des employés et des dirigeants compétents, au bon endroit et au moment voulu, ainsi que pour donner aux ministères les capacités dont ils ont besoin pour répondre aux priorités des Canadiens, tout en contrôlant les coûts et en respectant les normes d'éthique, de transparence et de responsabilité les plus élevées.

Il faut toutefois souligner qu'avant l'adoption de la LMFP, la législation en matière de RH n'avait pas suivi l'évolution de la situation au cours des quarante dernières années. Les pratiques étaient devenues trop centrées sur les règles, complexes et rigides, empêchant les fonctionnaires de s'adapter à l'évolution des exigences opérationnelles. Les procédures de dotation prenaient beaucoup de temps, les programmes de formation étaient administrés de façon fragmentée et le système de règlement des conflits était surtout fondé sur les règles plutôt que sur le dialogue, les intérêts mutuels et l'amélioration conjointe.

Face à ces défis, il fallait que les objectifs de la LMFP soient cohérents et pluridimensionnels. Voilà pourquoi la Loi vise premièrement à améliorer la capacité des gestionnaires d'attirer et d'embaucher les bonnes personnes, au moment voulu et à l'endroit où elles sont nécessaires, grâce à la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Deuxièmement, elle cherche à promouvoir des relations de travail constructives, positives et axées sur la collaboration grâce à la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Troisièmement, elle offre une stratégie plus intégrée et ciblée en matière d'apprentissage pour les employés à tous les niveaux grâce à la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*. Enfin, elle précise les rôles et renforce les responsabilités des administrateurs généraux et des gestionnaires en matière de gestion des RH grâce aux modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La mise en œuvre de la LMFP se fera par étapes sur une période de deux années et demie. L'Agence a la responsabilité de diriger la réalisation efficace et rapide de ce projet de modernisation, dans un esprit de collaboration et de partenariat avec la Commission de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, les ministères, les organismes, les collectivités des RH et les syndicats.

## Partie III : Rendement détaillé par activité de programme

Comme nous l'avons mentionné dans la partie II du présent rapport, les plans et les priorités de l'Agence pour 2004-2005 étaient articulés autour de trois activités de programme :

- Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue
- Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité
- Une fonction publique représentative et accessible

La présente partie donne plus de détails sur les engagements et les réalisations de l'Agence du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2005. Elle expose les réalisations au plan de l'administration ministérielle. En fin, le *Tableau récapitulatif du rendement de l'Agence* qui se trouve à la section 4.2 donne un aperçu des principaux engagements et des principales réalisations pour 2004-2005.

### 3.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue

Les plans et priorités établis par l'Agence pour réaliser cette activité de programme en 2004-2005 étaient articulés autour de trois résultats clés :

- Mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP)
- Modernisation du système de classification de la fonction publique
- Établissement de systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation

Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme ont été établies comme suit :

| Dépenses | Autorisations | Dépenses  | Ressources financières (en milliers de dollars)  |
|----------|---------------|-----------|--|
| réelles  | totales       | prévues   |  |
| 204      | 29 074 \$     | 25 550 \$ | Ressources humaines (en équivalents temps plein) |
|          |               | 31 004 \$ |  |
|          |               | S/O       |  |
|          |               | 178       |  |

## Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles...

**De nouvelles mesures ont été prises pour renouveler le Programme des langues officielles et notre vision de l'instauration d'un changement culturel se précise...**

Comme il est mentionné dans le *Rapport annuel sur les langues officielles pour 2003-2004*, notre vision de l'instauration d'un changement culturel se précise. Nous avons poursuivi sur cette voie en 2004-2005 et des progrès ont été réalisés dans tous les secteurs prioritaires définis l'an dernier. Premièrement, nous avons adopté en 2004 un nouveau cycle et un nouveau système pour mesurer le rendement des institutions en matière de langues officielles. L'approche deviendra plus stratégique parce qu'elle permettra de cibler les cas problèmes et les questions d'actualité; les résultats publiés dans le rapport annuel au Parlement seront plus pertinents. Cette nouvelle approche prévoit également un tableau de bord sur la gestion des langues officielles qui trace un portrait précis de la situation dans chacune des institutions. Un projet pilote est en cours.

Deuxièmement, nous réalisons des progrès appréciables en vue d'atteindre l'objectif de créer des instruments de politique plus simples, plus clairs et axés sur les résultats. Des politiques améliorées sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2004 et d'autres politiques ont été examinées au cours de l'année, notamment des instruments de politique sur les communications avec le public et les services au public, ainsi que sur l'utilisation des sites Web et sur les communications électroniques. Ces politiques, qui sont entrées en vigueur le 15 juillet 2005, s'accompagnent de nouveaux outils conçus pour aider les institutions à gérer leur capacité d'offrir aux Canadiens des services dans la langue officielle de leur choix et leur rendement à ce chapitre.

Troisièmement, 25 autres projets novateurs totalisant 1,8 million de dollars ont été approuvés en 2004-2005 dans le cadre du Programme d'innovation en matière de langues officielles afin d'aider les institutions à s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs opérations. La troisième phase couvrant l'exercice 2005-2006 a été lancée en décembre 2004, et plus de 50 projets ont été présentés. Le Comité directeur s'est réuni en février 2005, et 32 projets ont été approuvés, pour un montant total de 2,8 millions de dollars.

Enfin, en ce qui concerne l'accroissement des capacités bilingues au sein du Groupe de la direction et du groupe de relève de la direction, ainsi que dans l'ensemble du milieu de travail, l'Agence a continué de mener des initiatives ciblées en étroite collaboration avec tous les intervenants. Ces initiatives incluent des activités de planification, un soutien organisationnel, des outils et activités de communication nouveaux et/ou améliorés, l'accès amélioré à la formation linguistique et le financement de stratégies élaborées par le Conseil fédéral du Québec pour favoriser le recrutement d'anglophones dans la fonction publique au Québec et pour réaliser de nouveaux progrès au titre des objectifs en matière de langues officielles dans les provinces de l'Ouest.



La Loi sur les langues officielles engage le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix, à permettre aux employés des régions bilingues de travailler dans la langue de leur choix et à assurer une participation équitable des Canadiens francophones et des Canadiens anglophones.

Bien que la situation se soit grandement améliorée depuis l'entrée en vigueur de ces deux lois, les efforts doivent être poursuivis. On trouve ci-dessous un aperçu des principaux progrès réalisés en 2004-2005 à l'égard de ces priorités. Pour obtenir plus de détails, veuillez consulter la partie III du présent rapport.

## Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi...

La situation de l'équité en emploi s'est beaucoup améliorée dans la fonction publique depuis l'entrée en vigueur de la Loi en 1996. Les taux de représentation pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées sont maintenant supérieurs à nos objectifs liés à la disponibilité au sein de la population active. Par contre, il y a encore des défis à relever en ce qui concerne les minorités visibles, même si nous avons déjà atteint près des trois-quarts de notre objectif lié à la disponibilité au sein de la population active.

**Les données sur la représentation des membres des minorités visibles montrent que nous avons atteint près des trois-quarts de notre objectif lié à la disponibilité au sein de la population active...mais il y a encore des défis à relever**

Parmi nos grandes réalisations en 2004-2005, il convient de mentionner la fin d'une évaluation de l'initiative *Faire place au changement*, une initiative approuvée par le gouvernement en juin 2000 qui vise à augmenter la représentation et la participation des minorités visibles. Nous avons entrepris l'élaboration d'une stratégie intitulée *Faire place au changement - Orientations futures*, qui s'appuie sur les résultats de l'évaluation; nous avons établi des partenariats avec des employés membres des minorités visibles et autochtones partout au Canada en vue de concevoir une stratégie pour l'instauration d'un milieu de travail exempt de racisme dans la fonction publique fédérale. Nous avons intégré l'équité en emploi dans les nouveaux guides sur la planification des ressources humaines et la dotation préparés à l'intention des sous-ministres et de leurs ministères. De plus, l'Agence a convié des gestionnaires et des employés de tous les niveaux à une conférence nationale sur l'équité en emploi afin de discuter des mesures à prendre; elle a tenu des consultations intensives sur les modifications à la *Politique sur l'équité en emploi* et à la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*. Enfin, elle a continué de surveiller les progrès accomplis par les ministères et organismes pour se conformer aux exigences de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Cet hiver, l'Agence préparera le *Rapport annuel au Parlement sur l'équité en emploi pour 2004-2005*.

Enfin, au nombre des réalisations importantes en 2004-2005, mentionnons l'achèvement de l'examen du Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs (les modifications ont été annoncées officiellement en mars 2005) et la mise en place d'un programme officiel de surveillance continue pour la classification des postes de niveau EX-01 à EX-03 (les postes de niveau EX-04 et EX-05 continuent d'être examinés et approuvés par les ministres du Conseil du Trésor).

*La mise en œuvre du Code de valeurs et d'éthique a été soutenue par des activités de sensibilisation et d'apprentissage à grande échelle, une carte routière des valeurs et de l'éthique a été mise au point et la Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles a été présentée au Parlement ...*

L'Agence – par l'entremise de son Bureau des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique – joue un rôle de leadership en aidant les ministres, les dirigeants de la fonction publique et les fonctionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités visant à instaurer et à maintenir une solide culture fondée sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique.

En 2004-2005, un grand nombre d'activités et d'outils de sensibilisation fondamentale et d'apprentissage à grande échelle ont été mis en œuvre après la distribution, à l'automne 2003, du nouveau *Code de valeurs et d'éthique* à plus de 160 000 fonctionnaires.

De plus, le Bureau a rédigé l'ébauche d'une carte routière des valeurs et de l'éthique qui, une fois terminée, aidera les ministères et organismes à gérer, évaluer et améliorer leur rendement en matière de valeurs et d'éthique.

Enfin, l'une des plus remarquables réalisations de l'Agence pour favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique a été d'aider le gouvernement à rédiger le projet de loi C-11, la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*. Ce projet de loi a d'abord été déposé en 2004, en tant que projet de loi C-25. Après l'élection de juin 2004, le Bureau a aidé le gouvernement à réviser ce projet de loi en tenant compte des principales préoccupations formulées par les parlementaires lors de son examen. Ces révisions ont consolidé les pouvoirs du tiers impartial chargé de faire enquête, renforcé les dispositions liées à la confidentialité et garanti que les agents négociateurs seront consultés dans l'élaboration d'un code de conduite pour le secteur public fédéral.

### 2.5.3 Une fonction publique représentative et accessible

La fonction publique fédérale doit puiser dans les talents de toute la population pour bâtir un effectif qui reflète fidèlement la diversité linguistique, ethnique et culturelle du Canada.

La *Loi sur l'équité en emploi* engage le gouvernement à atteindre l'égalité dans la représentation et la participation de quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées.



## 2.5.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité

Un leadership compétent, conforme à l'éthique, responsabilisé et dynamique est essentiel au succès de la modernisation de la gestion des RH et du rétablissement de la confiance dans la fonction publique. De plus, les cadres doivent bien comprendre leurs nouvelles responsabilités et la façon de s'en acquitter, particulièrement dans le contexte de la mise en application de la LMFP.

En conséquence, les plans et les priorités de l'Agence pour 2004-2005 ont été articulés autour de deux résultats clés : favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership et favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique.

Voici un survol des principaux progrès réalisés en 2004-2005 pour chacune de ces priorités. Pour obtenir plus de détails, veuillez consulter la partie III du présent rapport.

***Des éléments essentiels sont mis en place pour faire en sorte que les fonctionnaires et les dirigeants soient hautement compétents et observent les normes d'éthique les plus élevées...***

Tout d'abord, l'Agence a mis au point un cadre stratégique pour l'apprentissage comprenant une politique sur la formation obligatoire qui prévoit des programmes d'orientation pour les employés arrivés à un point stratégique de leur carrière, des activités de formation sur les pouvoirs délégués pour tous les niveaux de la direction et de formation professionnelle pour les spécialistes fonctionnels – les spécialistes des RH, les agents financiers, les vérificateurs internes, ainsi que les spécialistes des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers. Deuxièmement, un cadre pour l'orientation des nouveaux employés et un recueil de connaissances en matière de gestion et de reddition de comptes dans la fonction publique ont été mis au point. Le recueil permettra de définir les normes de connaissance associées aux programmes d'orientation. Ces travaux seront terminés en 2005-2006. Enfin, le profil des compétences clés en leadership a été révisé, ce qui a permis de mettre à jour et de simplifier les compétences, dont le nombre est passé de 14 à 4. Le profil révisé sera distribué au cours de la prochaine année.

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2004, tous les programmes de perfectionnement en leadership ont été transférés de la Commission de la fonction publique du Canada à l'Agence. On a donc procédé, en 2004-2005, à l'élaboration d'une nouvelle vision et d'un cadre pour soutenir l'harmonisation et l'intégration des différents volets de ces programmes. Le cadre a été approuvé et les programmes sont actuellement intégrés dans un continuum de leadership allant du superviseur de premier niveau à l'administrateur général. Ces programmes seront mis en œuvre de façon progressive cette année et l'année prochaine. En même temps, dans le but de répondre aux besoins de la collectivité de la gestion financière, des projets pilotes de perfectionnement en leadership ont été entrepris afin de trouver et de former des personnes à potentiel élevé. Nous envisageons des projets pilotes semblables pour les autres collectivités fonctionnelles, notamment celles de la gestion des RH et de la vérification interne.



d'élaboration; et de nouveaux outils sont disponibles sur le Web afin d'appuyer la création d'un système moderne de services partagés pour les conseillers en organisation et en classification. Enfin, plusieurs activités de surveillance du système de classification actuel ont été exercées en mettant un accent particulier sur les examens horizontaux de certains groupes professionnels et sur un certain nombre de petits ministères et organismes. Les premiers travaux visant à déterminer les coûts fondamentaux de la modernisation des normes de classification sont terminés. Même si les progrès ont été plus lents que prévu, la conception d'un système plus complet de contrôle des coûts se poursuit.

***L'exercice 2004-2005 a été un point tournant pour le rétablissement des capacités de planification et de responsabilisation en matière de RH dans la fonction publique...***

Les organismes de la fonction publique ont besoin d'être appuyés par des processus efficaces et intégrés de planification des RH et des activités, ainsi que par des systèmes rigoureux de reddition de comptes couvrant tous les aspects de la gestion des RH. L'exercice 2004-2005 a été un point tournant pour le rétablissement des capacités de planification et de responsabilisation en matière de RH dans la fonction publique. Des éléments essentiels ont été mis en place en prévision de la première année d'intégration du cycle de planification des RH et du cycle de planification opérationnelle, en 2005-2006.

À la suite de recherches et de vastes consultations, une *trousse d'outils*, un *calendrier* et une *liste de contrôle de la planification intégrée des RH et des activités* ont été conçus et des activités de communication à grande échelle ont été entreprises pour préparer la fonction publique à cette transformation. L'Agence a collaboré avec les planificateurs et les spécialistes des RH des ministères et organismes, et avec les planificateurs opérationnels du Secrétariat, et elle a mis sur pied un Centre d'excellence. Des ateliers sur la trousse d'outils ont été présentés à plus de 1 200 employés dans tout le pays afin d'expliquer la façon d'intégrer la planification des RH à la planification opérationnelle.

En partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence a commencé à mettre au point un programme complet de planification des RH qui fera partie intégrante des exigences d'apprentissage de base prévues pour les gestionnaires et les spécialistes des RH. On procède actuellement à la conception d'outils d'apprentissage et de formation et d'une nouvelle version du cours sur la planification des RH.

De plus, un projet visant à assurer le transfert sécuritaire des dossiers électroniques des employés entre les ministères a été entrepris. Ce projet représente une première étape vers la création d'une base de données sur les employés centralisée et accessible à tous les ministères et organismes. Une analyse du contexte a été menée pour aider les gestionnaires à déterminer les besoins actuels et futurs dans la fonction publique.

Enfin, l'Agence a réalisé des progrès considérables en vue d'établir les obligations en matière de gestion des RH. Des indicateurs de base ont été définis pour faire en sorte que la surveillance s'appuie sur des normes cohérentes dans tous les ministères et organismes.

prêts pour l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre 2005.

Par ailleurs, les travaux visant à déterminer les répercussions des changements de la LMFP sur les politiques, les processus et les systèmes de RH sont en grande partie terminés et les autres travaux sont bien avancés. Les ébauches de politiques et les instruments, y compris les outils accessibles sur le Web, ont été mis à la disposition des ministères et organismes, et les activités de communication, d'apprentissage et de promotion du changement culturel ont été et continuent d'être mises en œuvre de façon intensive à l'échelle du pays.

L'Agence a aussi établi des stratégies rigoureuses pour la gestion de projet et réalise des progrès appréciables dans la mise en œuvre du cadre et des systèmes nécessaires pour contrôler l'efficacité de la LMFP à long terme et pour en rendre compte, ainsi que pour remplir les nouvelles exigences législatives liées à la présentation d'un rapport annuel au Parlement sur l'état de la gestion des RH dans la fonction publique.

Enfin, les commentaires formulés dans le dernier rapport de la vérificatrice générale du Canada ont été positifs en général et confirment que des progrès importants ont été accomplis jusqu'à maintenant sur les principaux aspects de la mise en œuvre de la LMFP.

***La réforme de la classification a  
commencé à porter fruit et à  
produire des résultats tangibles  
pour les spécialistes qui œuvrent  
dans le domaine de la  
classification...***

Trésor a décidé, en 2002, d'entreprendre une réforme pluriannuelle du système de classification et d'en confier la direction à l'Agence.

Le document *Modernisation du système de classification - Rapport annuel 2003-2004* décrit les étapes clés qui ont été franchies depuis le début de la réforme en 2002. La réforme entreprise depuis trois ans va bon train, et les efforts ont commencé à porter fruit.

En 2004-2005, l'Agence a modernisé les normes de classification de plusieurs groupes professionnels et entrepris des études de faisabilité et des projets de conception pour d'autres initiatives de modernisation des normes. Les principales politiques habilitantes et lignes directrices ont été mises à jour et simplifiées, et les rôles et les responsabilités en matière de classification ont été clarifiés.

De plus, des progrès considérables ont été accomplis en vue de rétablir la capacité du système de classification dans les ministères et les organismes. On a notamment adopté des approches ciblées visant à attirer et maintenir en poste des spécialistes qualifiés; un nouveau programme d'apprentissage a été défini pour les conseillers en organisation et en classification; de nouveaux programmes d'apprentissage et de formation ont été mis en œuvre et/ou sont en voie



Les travaux d'élaboration sont en majeure partie terminés et les organismes ont commencé à rendre compte de leur état de préparation depuis décembre 2004. Jusqu'à maintenant, les ministères et organismes ont été prêts à assumer leurs nouvelles responsabilités en temps voulu, au fur et à mesure que les composantes de la Loi entraient en vigueur. Pour l'avenir, nous prévoyons que le projet se réalisera dans les délais prévus et que tous les intervenants seront

En outre, la première série de changements organisationnels s'est relativement bien déroulée, notamment le transfert à l'Agence de certaines fonctions de la Commission de la fonction publique du Canada, ainsi que la création de l'École de la fonction publique du Canada et du Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Les principales composantes de la LMFP sont entrées en vigueur et, d'ici la fin de l'année, toutes les autres composantes de la loi seront mises en place. Il convient de souligner notamment que la Loi sur l'École de la fonction publique du Canada est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2004, que la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (y compris les modifications apportées à la Loi sur la gestion des finances publiques) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005, et que la Loi sur l'emploi dans la fonction publique entrera en vigueur en décembre 2005.

L'exercice 2004-2005 a été la première année complète de mise en œuvre de la LMFP, et l'Agence a réussi à relever plusieurs défis avec succès. En effet, bien que la Loi ait été approuvée plus tard que prévu, l'Agence affiche des résultats positifs pour la mise en œuvre de la LMFP en 2004-2005, et les efforts de modernisation atteignent leurs objectifs.

La LMFP, qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003, est le plus important changement apporté depuis 35 ans à la façon dont la fonction publique embauche, gère et dirige ses employés. En étroite collaboration avec tous les intervenants, l'Agence a la responsabilité de diriger la mise en œuvre de la LMFP sur une période de deux années et demie.

***La mise en œuvre de la LMFP se poursuit comme prévu et les efforts de modernisation ont commencé à porter fruit dans la fonction publique...***

Dans le but de relever ces défis, l'Agence a articulé ses plans et priorités pour 2004-2005 autour de trois résultats clés : la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP); la réforme du système de classification de la fonction publique; et l'établissement de systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation.

Voici un survol des principaux progrès réalisés en 2004-2005 à l'égard de ces trois priorités. Plus de détails sont donnés à la partie III du présent rapport.

La législation en matière de RH n'a presque pas changé depuis les quarante dernières années. Les éléments essentiels à une gestion moderne des RH sont devenus désuets, trop complexes et trop rigides pour s'adapter aux besoins actuels et futurs de la fonction publique.

## **2.5.1 Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue**



Ressources financières par activités de programme (composantes du résultat stratégique) :

| État d'avancement global | Dépenses réelles (000 \$) | Autorisations totales (000 \$) | Dépenses prévues (000 \$) | Type | Activités de programme 2004-2005 (composantes du résultat stratégique) |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------|------|--|
|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------|------|--|

|   |        |        |        |          |  |
|---|--------|--------|--------|----------|--|
| Progrès conformes aux plans (c)   | 29 074 | 31 004 | 25 550 | Continue | Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue |
| Mettre en œuvre la LMF  |        |        |        |          |  |
| Moderniser le système de classification de la fonction publique                             |        |        |        |          |  |
| Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation |        |        |        |          |  |

|   |        |        |        |          |  |
|---|--------|--------|--------|----------|--|
| Progrès conformes aux plans (c)   | 49 958 | 51 356 | 51 316 | Continue | Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité |
| Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership      |        |        |        |          |  |
| Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique |        |        |        |          |  |

|   |        |        |        |          |  |
|---|--------|--------|--------|----------|--|
| Progrès conformes aux plans malgré des défis dans certains secteurs (c) | 14 951 | 15 055 | 15 353 | Continue | Une fonction publique représentative et accessible |
| Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi    |        |        |        |          |  |
| Réaliser et maintenir les engagements au titre des langues officielles  |        |        |        |          |  |

|                     |        |        |        |   |  |
|---------------------|--------|--------|--------|---|--|
| Total pour l'Agence | 92 219 | 97 415 | 93 983 | (c) Pour le détail des progrès réalisés, veuillez consulter le Tableau récapitulatif du rendement ministériel à la section 4.2. |  |
|---------------------|--------|--------|--------|---|--|

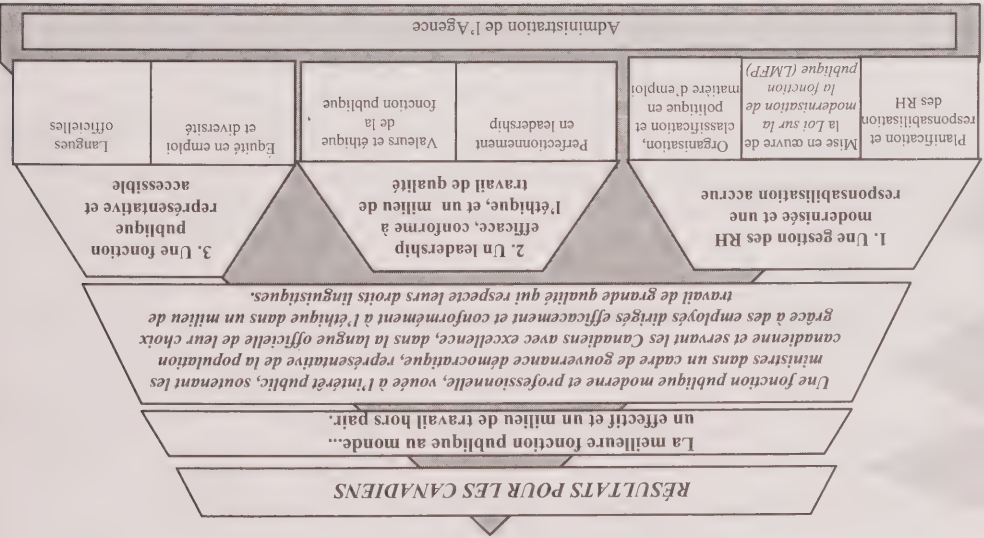
2.5 Aperçu du rendement ministériel

*L'exercice 2004-2005 a constitué un point tournant pour la gestion des RH dans la fonction publique et la première année de fonctionnement complète pour l'Agence, créée en décembre 2003.*

Cette section présente un aperçu des activités et réalisations les plus importantes pour les trois activités de programme de l'Agence : une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue; un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité; et une fonction publique représentative et accessible. On trouve également un tableau récapitulatif à la section 4.2 du présent rapport.

Comme il est indiqué ci-dessous, en plus de l'établissement et du positionnement d'un nouvel organisme central, on a jeté en 2004-2005 les bases essentielles pour moderniser la gestion des RH dans la fonction publique. Les efforts ont commencé à porter fruit dans plusieurs secteurs clés.

Notre vision  
Notre résultat  
stratégique  
Nos activités  
de programme  
(composantes du  
résultat stratégique)  
Nos  
résultats clés



## 2.4 Sommaire des ressources financières et humaines de l'Agence

Ressources financières (en milliers de dollars) :

|                  |           |                       |               |                  |               |
|------------------|-----------|-----------------------|---------------|------------------|---------------|
| Dépenses prévues | 92 219 \$ | Autorisations totales | 97 415 \$ (a) | Dépenses réelles | 93 983 \$ (b) |
|------------------|-----------|-----------------------|---------------|------------------|---------------|

(a) L'augmentation totale de 5,2 millions de dollars des autorisations totales pour 2004-2005 par rapport au total des dépenses prévues pour 2004-2005 est principalement attribuable aux fonds reçus pour la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique par l'entremise du Budget supplémentaire des dépenses et au réaménagement sur les deux prochaines années, des fonds liés au Programme d'équité en emploi pour l'initiative Faire place au changement.

(b) Le montant total des dépenses réelles de 94 millions de dollars englobe les salaires des participants aux programmes de perfectionnement professionnel (10,6 millions de dollars) pour quelque 80 équivalents temps plein qui ne sont pas comptés dans les ressources humaines réelles (équivalents temps plein) établies à 477 dans le tableau ci-dessous.

Ressources humaines (équivalents temps plein) :

|         |     |         |     |
|---------|-----|---------|-----|
| Prévues | 439 | Réelles | 477 |
|---------|-----|---------|-----|

- Le Secrétariat fournit aide et conseils aux ministres du Conseil du Trésor dans l'exercice de leurs responsabilités liées à l'optimisation des ressources et il surveille les fonctions de la gestion financière dans les ministères et organismes. Au titre de la gestion des RH, le Secrétariat gère la rémunération, les pensions, les avantages sociaux et les relations de travail.

- L'École veille à ce que les fonctionnaires aient accès à la formation commune dont ils ont besoin pour bien servir les Canadiens.

- L'Agence regroupe la plupart des fonctions liées à la gestion des RH, qui touchent la planification des RH et la responsabilisation (y compris la recherche, l'analyse démographique et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux); la mise en œuvre et la gestion de la LMFP et la réforme du système de classification dans la fonction publique; les politiques en matière d'emploi; le perfectionnement en leadership (notamment le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs); les valeurs et l'éthique (notamment le harcèlement en milieu de travail, le mieux-être en milieu de travail et la conciliation travail-famille); l'équité en emploi et la diversité; et enfin, les langues officielles.

On peut obtenir plus de renseignements sur les domaines de responsabilité de l'Agence sur le site Web suivant : Tableau des responsabilités de l'Agence.

## 2.3 Notre cadre de planification stratégique

Comme il est indiqué ci-dessous, pour s'assurer d'atteindre son résultat stratégique et d'obtenir des résultats pour les Canadiens, l'Agence a articulé ses plans et priorités pour 2004-2005 autour de trois activités de programmes axées sur les résultats (ou composantes de résultats stratégiques) :

| Nos activités de programme |  |
|----------------------------|--|
| 1.                         | Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue                   |
| 2.                         | Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité |
| 3.                         | Une fonction publique représentative et accessible                               |

Chacune de ces trois activités de programme est divisée en résultats clés qui sont étroitement reliés et qui respectent la structure de l'Agence en matière d'organisation, de reddition de comptes et de responsabilisation de l'Agence exposée à la section 4.1.



## Partie II : Aperçu

### 2.1 Notre raison d'être et notre résultat stratégique

**Notre raison d'être est de moderniser et de favoriser de façon continue l'excellence dans la gestion des ressources humaines et le leadership dans la fonction publique**

Voici le premier *Rapport sur le rendement* de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence) pour un exercice complet. L'Agence a été créée il y a un peu plus d'un an, soit le 12 décembre 2003. Sa création repose sur la nécessité de revigorer, de renforcer et de moderniser la gestion des ressources humaines (RH) dans la fonction publique, notamment par la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003.

#### *Nos résultats pour les Canadiens...*

Au moyen de la LMFP et d'autres outils, l'Agence cherche à offrir le leadership et l'orientation nécessaires pour favoriser et maintenir une gestion des ressources humaines et un leadership modernes, efficaces et axés sur les résultats dans la fonction publique. En visant l'excellence dans la gestion des RH, l'Agence a pour objectif ultime d'aider les organismes de la fonction publique à offrir des services de qualité aux Canadiens, tout en respectant les valeurs d'intégrité, de transparence et de responsabilité.

En conséquence, l'Agence sert les Canadiens en s'efforçant de mettre en place *la meilleure fonction publique au monde dotée d'un effectif et d'un milieu de travail hors pair*.

**Notre résultat stratégique est une fonction publique moderne, professionnelle, vouée à l'intérêt public, soutenant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, grâce à des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.**

### 2.2 Nos principales fonctions dans le portefeuille du Conseil du Trésor

L'Agence fait partie du portefeuille du Conseil du Trésor du Canada. À titre de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique, le Conseil du Trésor du Canada gère les responsabilités du gouvernement sur le plan des finances, du personnel et de l'administration. Le portefeuille du Conseil du Trésor comprend trois organismes qui exercent des responsabilités distinctes pour soutenir le rôle du Conseil en tant qu'employeur : le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat), l'École de la fonction publique du Canada (l'École) et enfin, l'Agence.

## 1.2 Déclaration de représentation de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2004-2005 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Ce document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenus dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses : Rapports sur les plans et les priorités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada* :

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes;
- Il est fondé sur une architecture des activités des programmes approuvée;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats visés ou atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- Il fait état des sommes en fonction des dépenses approuvées selon le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.

*Michelle Chartrand*

Michelle Chartrand, présidente  
Agence de gestion des ressources  
humaines de la fonction publique du Canada

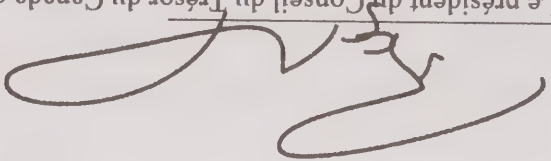
prochain. Cette Loi donnera davantage de flexibilité aux gestionnaires pour embaucher les personnes qualifiées dont ils ont besoin, au moment et à l'endroit qui convient, tout en respectant rigoureusement, dans leurs décisions, les valeurs les plus élevées en matière d'intégrité et de reddition de comptes.

La mise en œuvre efficace de ces lois a été facilitée par d'excellents progrès dans la mise en place d'initiatives non législatives mais essentielles, y compris la réforme du système de classification, l'établissement de systèmes plus efficaces et intégrés de planification des ressources humaines et de responsabilisation, ainsi que le soutien constant donné aux ministères et organismes pour qu'ils puissent mettre en place des modèles de prestation des services de gestion des ressources humaines plus efficaces.

D'autres initiatives essentielles ont aussi été entreprises au cours de l'année dernière afin de soutenir le développement d'effectifs hautement compétents et de cadres guidés par les normes d'éthique les plus rigoureuses. Plus particulièrement, des mesures importantes ont été prises pour renforcer les exigences en matière de formation pour tous les fonctionnaires ainsi que pour mieux intégrer la gestion et le perfectionnement des cadres à tous les niveaux. D'autre part, grâce à des activités importantes de sensibilisation et d'apprentissage, l'Agence a continué de promouvoir et d'intégrer le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique du Canada dans les activités quotidiennes de tous les fonctionnaires. Des progrès importants ont également été accomplis dans le développement de la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs* (projet de loi C-11), qui fut ré-introduit au Parlement par le gouvernement après l'élection de juin 2004.

Enfin, malgré certains défis spécifiques, l'Agence a continué de réaliser des avancées quant aux engagements en matière d'équité en emploi et de langues officielles.

Au nom de tous les Canadiens, j'aimerais remercier tous les fonctionnaires fédéraux de leur excellent travail, de leur professionnalisme et de leur dévouement à l'intérêt public. J'invite également tous les parlementaires et tous les Canadiens à lire ce Rapport et à reconnaître l'intérêt commun que nous portons à soutenir l'excellence au sein de la fonction publique.



Le président du Conseil du Trésor du Canada et  
ministre responsable de la Commission canadienne du blé,  
Reg Alcock



## Partie I : Messages

### 1.1 Message du ministre



En qualité de ministre responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence), j'ai le plaisir de présenter le Rapport sur le rendement de l'Agence pour la période du 1er avril 2004 au 31 mars 2005.

Créée le 12 décembre 2003 afin de moderniser la fonction publique et de promouvoir l'excellence dans la gestion des ressources humaines, l'Agence dépose son premier rapport sur le rendement couvrant une année financière complète.

Tel qu'il a été indiqué dans les deux derniers budgets, le gouvernement s'est engagé à renforcer et à moderniser la gestion de la fonction publique.

Ultimement, la bonne gestion repose sur les individus. Pour réussir, une telle transformation exige, avant tout, une fonction publique hautement qualifiée, compétente et bien équipée. C'est justement la raison pour laquelle l'Agence a été établie. Avec elle, la fonction publique possède maintenant l'institution dont elle avait besoin pour mieux se concentrer sur l'aspect de la gestion des ressources humaines en ce qui a trait à la vision du gouvernement pour une gestion moderne de la fonction publique.

D'ailleurs, la contribution de l'Agence aux efforts de modernisation du gouvernement a commencé à porter fruit avec des améliorations notables dans des secteurs clés. La mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) se déroule selon les échéances prévues. D'importants éléments de la Loi sont déjà entrés en vigueur et le travail préparatoire pour que les ministères soient en mesure d'exercer leurs nouvelles responsabilités a été achevé à temps. C'est une réalisation majeure pour toutes les organisations de la fonction publique, y compris les syndicats, qui ont fait preuve de partenariat et d'engagement en faveur de cette modernisation.

La *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* est entrée en vigueur le 1er avril 2004 et offre aux fonctionnaires ainsi qu'à leurs organisations une approche intégrée et ciblée en matière d'apprentissage. La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (y compris les modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques*) est entrée en vigueur le 1er avril 2005 et a jeté les bases, dans chaque ministère et organisme, de relations patronales-syndicales plus collaboratives. Finalement, il est prévu que d'ici la fin de l'année 2005, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* sera entièrement mise en œuvre avec l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre



## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Partie I : Messages.....  | 1  |
| 1.1 Message du ministre .....   | 1  |
| 1.2 Déclaration de représentation de la direction.....  | 3  |
| Partie II : Aperçu .....  | 4  |
| 2.1 Notre raison d'être et notre résultat stratégique .....                                     | 4  |
| 2.2 Nos principales fonctions dans le portefeuille du Conseil du Trésor.....                    | 4  |
| 2.3 Notre cadre de planification stratégique.....   | 5  |
| 2.4 Sommaire des ressources financières et humaines de l'Agence.....                            | 6  |
| 2.5 Aperçu du rendement ministériel .....   | 7  |
| Partie III : Rendement détaillé par activité de programme .....                                 | 15 |
| 3.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue.....        | 15 |
| 3.2 Un leadership efficace, et conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité.....    | 29 |
| 3.3 Une fonction publique représentative et accessible.....                                     | 37 |
| 3.4 Administration de l'Agence – une organisation viable à rendement élevé.....                 | 44 |
| Partie IV : Renseignements complémentaires.....   | 49 |
| 4.1 Notre structure organisationnelle au 31 mars 2005 .....                                     | 49 |
| 4.2 Tableau récapitulatif du rendement ministériel .....  | 50 |
| 4.3 Réponses aux rapports du Bureau du vérificateur général et des comités parlementaires ..... | 57 |
| 4.4 Tableau 1 - Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles.....             | 59 |
| 4.5 Tableau 2 - Utilisation des ressources par activité de programme .....                      | 60 |
| 4.6 Tableau 3 - Postes votés et législatifs.....  | 62 |
| 4.7 Tableau 4 - Coût net du ministère .....   | 63 |
| 4.8 Tableau 5 - Besoins en ressources par organisation et par activité.....                     | 64 |
| 4.9 Tableau 6 - Détails des programmes de paiements de transfert (PPT) .....                    | 67 |
| 4.10 Initiatives horizontales.....  | 69 |
| 4.11 Adresses Internet utiles.....  | 70 |



Pour plus de renseignements :

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada  
90, rue Sparks, pièce 820  
Ottawa, Ontario

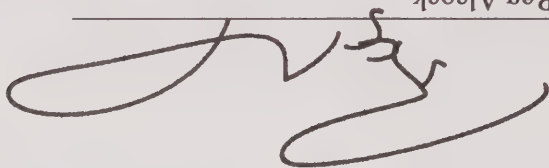
Site Web : [http://www.hrrma-agrh.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.hrrma-agrh.gc.ca/index_f.asp)

1 800-O-Canada

Afin de ne pas alourdir le texte, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Agence de gestion des ressources  
humaines de la fonction publique du  
Canada

# Rapport sur le rendement Pour la période se terminant le 31 mars 2005



Reg Alcock

Président du Conseil du Trésor du Canada et ministre  
responsable de la Commission canadienne du blé





## Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : [http://www.lbs-sct.gc.ca/tma/dprl/04-05/guidelines/guide\\_f.asp](http://www.lbs-sct.gc.ca/tma/dprl/04-05/guidelines/guide_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secréariat du Conseil du Canada à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Les lecteurs qui désiraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

**Les observations ou les questions peuvent être adressées à :**

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [tma-mrr@lbs-sct.gc.ca](mailto:tma-mrr@lbs-sct.gc.ca)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

*Le Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2005

No de catalogue BT31-4/96-2005  
ISBN 0-660-62958-5

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)  
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

*Nota :* Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste  
auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSSGC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995  
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>



# Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2005



CAL  
FN  
E77

Government  
Publications



# Public Service Labour Relations Board

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2005

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/67-2005  
ISBN 0-660-62883-X

This document is available on the TBS Web site at [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)  
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

## Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp) ). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

### Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5  
**OR at:** [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)





# Public Service Labour Relations Board

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2005



Minister





## Table of Contents

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SECTION I: OVERVIEW</b>   | <b>1</b>  |
| Chairperson's Message  | 1         |
| Management Representation Statement  | 2         |
| Summary Information  | 3         |
| <b>SECTION II: ANALYSIS BY STRATEGIC OUTCOME</b>   | <b>13</b> |
| Administration of the Board's statutory mandate:   | 13        |
| Implementation of a modern management framework  | 18        |
| Implementation and administration of the<br><i>Public Service Labour Relations Act (PSLRA)</i> | 19        |
| <b>SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION</b>  | <b>25</b> |
| Organizational Information   | 25        |
| Financial Tables   | 26        |
| Financial Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending                                    | 27        |
| Financial Table 2: Voted and Statutory Items   | 27        |
| Financial Table 3: Net Cost of Department  | 28        |
| Travel Policies  | 29        |
| <b>APPENDIX A: GRIEVANCE ADJUDICATION CASES</b>  | <b>31</b> |
| <b>APPENDIX B: COLLECTIVE BARGAINING CASES</b>   | <b>33</b> |
| <b>APPENDIX C: COMPLIANCE WITH STANDARDS</b>   | <b>35</b> |
| <b>APPENDIX D: SYNOPSIS OF APPLICATIONS FOR JUDICIAL REVIEW<br/>OF DECISIONS</b>               | <b>37</b> |
| <b>APPENDIX E: DECISIONS OF INTEREST</b>   | <b>39</b> |
| <b>APPENDIX F: OTHER INFORMATION</b>   | <b>51</b> |



## SECTION I: OVERVIEW

### Chairperson's Message

I am pleased to submit the final Departmental Performance Report for the former Public Service Staff Relations Board. Effectively, this organization, which was established in 1967 with the inception of collective bargaining in the Public Service of Canada, ceased to exist on April 1<sup>st</sup>, 2005, with the coming into force of the *Public Service Labour Relations Act* and the establishment of the new Public Service Labour Relations Board. The new Board will build on the accomplishments of its predecessor.

While guiding the development of this report, I was provided with yet another opportunity to reflect on how much effort was invested by the management and staff of this organization during the last 12 months in not only meeting the various challenges associated with implementing a new and expanded mandate, but also dealing with the high volume of requests for assistance in collective bargaining efforts, grievance mediation and referrals to the Board for adjudication. The Board's performance against the many priorities established in our 2004-05 Report on Plans and Priorities being reported herein and the successful coming into force of the new legislation are testaments to their expertise and devotion.

Furthermore, the participation of key stakeholders in formal consultation sessions and informal discussions with Board representatives was instrumental in the development of new regulations and services that meet legislative requirements, while adapting to operational realities and the needs of parties. We remain committed to our mission of promoting and supporting harmonious employer-employee relations in the Federal Public and Parliamentary Service. The relevancy and importance of our mandate were acknowledged by the decision of the Parliament to expand our role and services.

In this report, we have included summaries of some Board and Court decisions issued in 2004-05 that we believe would be of particular interest to readers. Full-text decisions of the Board and summaries can be found on our Web site at [www.pslrb-crtfp.gc.ca](http://www.pslrb-crtfp.gc.ca).

I trust that this report will provide you with the information you need to assess our performance.

A handwritten signature in dark ink, consisting of a series of loops and curves, identifying Yvon Tarte.

Yvon Tarte  
Chairperson  
Public Service Labour Relations Board




## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2004-05 Departmental Performance Report (DPR) for the former Public Service Staff Relations Board.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the preparation of 2004-05 Departmental Performance Reports*.

- It adheres to the specific reporting requirements;
- It uses an approved Business Line structure;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.

A handwritten signature in dark ink, consisting of a series of loops and flourishes, likely belonging to Yvon Tarte.

Yvon Tarte  
Chairperson  
Public Service Labour Relations Board

## Summary Information

### **Mandate:**

Established in 1967 under the former *Public Service Staff Relations Act (PSSRA)*, the Public Service Staff Relations Board was an independent, quasi-judicial statutory tribunal responsible for administering the collective bargaining and grievance adjudication systems in the federal Public and Parliamentary Service. Board members administered the legislation by holding grievance adjudication and complaint hearings throughout Canada. The Board also provided mediation and conflict resolution services to help parties resolve differences without resorting to a formal hearing.

Statutes administered by the Board were as follows:

- the *Public Service Staff Relations Act*, which was repealed on April 1<sup>st</sup>, 2005 with the coming into force of the *Public Service Labour Relations Act*
- the *Parliamentary Employment and Staff Relations Act*
- Certain provisions of Part II of the *Canada Labour Code*

The Board, under an agreement with the Yukon government, administered the collective bargaining and grievance adjudication systems under the Yukon *Education Staff Relations Act* and the Yukon *Public Service Staff Relations Act*. When performing these functions funded by the Yukon government, the Board acted respectively as the Yukon Teachers Staff Relations Board and the Yukon Public Service Staff Relations Board.<sup>1</sup>

In addition, the Board provided physical and administrative support services to the National Joint Council, which is an independent consultative body of representatives of employers and employees for the determination of service-wide issues that do not lend themselves to unit-by-unit bargaining. The Board played no direct role in the administration and operations of the National Joint Council.

### **Benefits to Canadians**

The Board benefited Canadians by promoting and supporting a harmonious relationship between public servants and their employers. Effective labour-management relations represent a cornerstone of good human resource management and contribute to minimizing the possibility of labour unrest that could lead to disruption in the delivery of government programs. Collaborative efforts between the parties, through communication and sustained dialogue, improve the ability of the Public Service to serve and protect the public interest.

---

<sup>1</sup> The *Act to Amend the Education Staff Relations Act and the Public Service Staff Relations Act* came into force on April 1<sup>st</sup>, 2005, and brings changes to the title of these two Yukon Acts and their respective Board

Proceedings before the Board included grievance adjudication, arbitration, conciliation, applications for certification, revocation of certification, displacement, complaints of unfair labour practices, identification of positions whose duties are of a managerial or confidential nature, designation of positions whose duties are required in the interest of public safety or security of Canada, determination of successor rights, enforcement of obligations of employer and employee organizations, and complaints of disciplinary actions or discrimination that resulted from federal employees having exercised their rights relating to workplace health and safety under Part II of the *Canada Labour Code*.

### **Mission:**

To promote and support harmonious employer-employee relations in the Federal Public and Parliamentary Service, by:

- Conducting hearings in accordance with the law, the principles of natural justice;
- Rendering timely decisions;
- Assisting the parties, where possible, to resolve their differences on their own;
- Ensuring that all processes are impartial and open;
- Consulting with the parties to facilitate and improve the Board's processes;
- Educating and informing clients and the public on the Board's role, services and jurisprudence;
- Promoting a work environment that fosters the development of a knowledgeable and co-operative staff; and,
- Ensuring efficient and effective use of our resources.

### **Values:**

In fulfilling its mission, the Board believes that:

- Every client, whether internal or external, is entitled to a service that is impartial, respectful, efficient, courteous and timely;
- The high integrity of the Board can only be maintained through honest, discreet and impartial services;
- A knowledgeable, open-minded and diversified workforce working as a team is critical to the success of the organization;
- Employees at all levels must serve the public interest by demonstrating loyalty and commitment to the success of the organization; and,
- Employees are to be held accountable for their decisions and actions.



## Resources:

### Total Financial Resources

| Planned     | Authorities | Actual      |
|-------------|-------------|-------------|
| \$6,672,000 | \$9,720,648 | \$8,956,945 |

### Total Human Resources

| Planned | Actual | Difference |
|---------|--------|------------|
| 60      | 65     | 5          |

## Summary of Performance in Relationship to Strategic Outcomes, Priorities and Commitments:

**Strategic Outcome:** Provide Canadians with an environment that fosters harmonious labour relations in the federal Public and Parliamentary Service, thereby minimizing the possibility of labour unrest that could lead to disruption in the delivery of government programs.

**PRIORITY:** Administer the former *Public Service Staff Relations Act (PSSRA)* legislative framework and implement a modern management framework

**Type:** ongoing

**Planned Spending:** \$6,672,000

**Actual Spending:** \$7,679,901

| 2004-05 Commitments  | Status  |
|--|---|
| Administer the former <i>Public Service Staff Relations Act (PSSRA)</i> legislative regime | <p>Grievance adjudication represents the largest single component of the Board's workload. In 2004-05, the adjudication workload totaled 4,263 cases, including 1,968 new cases received during the fiscal year.</p> <p>The Board issued 189 decisions in 2004-05. While the Board's decisions usually pertain to individual grievances, they nonetheless have the potential to affect the whole Public Service and the operations of</p> |

| 2004-05 Commitments                     | Status   |
|---|--|
|   | <p>the Government of Canada; they aim to encourage systemic changes to improve labour relations between parties and prevent further grievances of similar nature.</p> <p>The last 12 months were particularly busy with respect to collective bargaining in the Public Service. The Board assisted parties in their collective bargaining efforts through its conciliation (16 cases) and arbitration (17 cases) services.</p> <p>The mediation program of the Board allows parties to resolve workplace disputes with the assistance of an impartial third party. In fiscal year 2004-05, the Board conducted a total of 960 mediation sessions related to grievances, complaints and other matters.</p> <p>Results of the most recent client satisfaction survey conducted in November-December 2004 reported positive levels of satisfaction with the Board's proceedings. For example, 71.2% of client respondents stated they were satisfied/very satisfied with the Board's proceedings, including mediation and adjudication services. Full results of the survey can be found on the Board's Web site at <a href="http://www.pslrb-crtfp.gc.ca">www.pslrb-crtfp.gc.ca</a>.</p> |
| Implement a modern management framework | <p>In 2004-05, the Board requested an independent evaluation of progress made with its modern management agenda since the Modern Comptrollership Capacity Assessment of March 2002, in accordance with the elements and performance indicators of the Management Accountability Framework developed by the Treasury Board. The evaluation recognized the many initiatives put in place by the Board over the last 3 years to</p>   |

| 2004-05 Commitments | Status  |
|---------------------|---|
|                     | <p>implement a modern management framework. It also provided some opportunities for improvement.</p> <p>As reported later in this section, in 2004-05, the Board established a modern management infrastructure for the new Public Service Labour Relations Board.</p> <p>The Board also developed and implemented new administrative policies and procedures to improve the management of its resources. It developed a multi-year risk-based audit plan and proceeded with an independent audit of its internal compensation services due to the planned retirement in 2005 of the Compensation and Human Resources Officer of the Board. In anticipation of the complexities associated with the new legislative framework and in response to the increase in volume of cases referred to the Board for adjudication, an assessment of the effectiveness of the Board's operations was conducted in 2004-05 to identify opportunities for improvement.</p> |

**PRIORITY:** Implement and administer the *Public Service Labour Relations Act*

**Type:** New

**Planned Spending:** no funding had been secured for this priority at the time of tabling of the 2004-05 Report on Plans and Priorities

**Actual Spending:** \$1,277,044

| 2004-05 Commitments                         | Status  |
|---|---|
| Develop and implement new Board regulations | New Board regulations were developed in consultation with key stakeholders, approved in principle by the Board in March 2005, posted on the Board's Web site and were ready to be implemented on the day of the coming into force of the new <i>Public Service Labour Relations Act</i> . |



| 2004-05 Commitments   | Status   |
|---|--|
| Develop and implement a new operational framework                                 | A new operational framework was developed, along with a strategy to communicate it to clients through practice notes and internal guidelines. Extensive training was provided to the staff of the registry office. Additional positions in the registry office were staffed. The case management system was modified to accommodate new types of files.  |
| Establish a new governance structure for the Board                                | New roles for Vice-Chairpersons have been identified and will be officially delegated following the coming into effect of the new legislation.   |
| Expand mediation services and dispute resolution training program                 | The scope of expanded mediation services and dispute resolution training to be offered to clients was determined following consultations with clients.   |
| Establish a compensation research and analysis capability                         | The Director responsible for establishing the new compensation research and analysis function joined the Board in March 2005.  |
| Prepare for the establishment of Public Interest Commissions                      | In preparation for the implementation of the new Public Interest Commission (PIC) regime, the Board requested parties to identify and agree on labour experts who could be considered to act as single PICs or Chairpersons of PICs.   |
| Enhance and coordinate outreach, consultations, training and education activities | Many outreach activities took place such as the development of an information kit on services offered by the new Board, presentations to various forums by Board representatives, consultations with clients, the inclusion of a transition corner on the former Board's Web site, the development of a new Web site, and the selection of a branded look for the new Board based on its new logo. |

| 2004-05 Commitments                   | Status   |
|---------------------------------------|--|
| Expand capabilities of Board members  | A training program for Board members, based on requirements of the new legislation, was designed and implemented.  |
| Manage change within the Board        | Monthly staff meetings and progress reports posted on the Board's intranet site were used to provide regular feedback to staff on the progress and challenges of transition projects. Employees were invited to participate in internal committees working on specific transition projects.  |
| Establish a management infrastructure | A management infrastructure consisting of a transition plan, a strategic plan, a staffing plan, a Program Activity Architecture, a Results-based Management & Accountability Framework (RMAF), a risk profile, new Terms and Conditions of Employment and a revised Delegation of Financial Authorities Instrument was put in place and its implementation was closely monitored by the Executive Committee. |
| Obtain adequate accommodation         | In addition to proceeding with internal retrofits to accommodate growth, the Board negotiated with Public Works and Government Services Canada and was successful in obtaining additional space.   |

### Context:

The *Public Service Modernization Act (PSMA)*, which received Royal Assent in November 2003, sets the framework for improved labour relations in the public service based on greater labour-management cooperation, while recognizing that the public interest is paramount, by:

- requiring departmental labour-management committees
- requiring departments to develop informal conflict resolution systems in the core public service
- enabling co-development of workplace improvements

- enhancing collective bargaining conciliation through the appointment of a Public Interest Commission
- providing for negotiated essential services agreements
- establishing a new and restructured Public Service Labour Relations Board, with a mandate to provide compensation research and analysis, adjudication and mediation services
- eliminating the automatic managerial or confidential exclusion of employees of the Treasury Board Secretariat and lawyers of the Department of Justice
- establishing a more comprehensive unfair labour practices regime
- creating more comprehensive grievance and adjudication mechanisms
- requiring a secret ballot within 60 days before a strike
- allowing adjudicators to interpret and apply the *Canadian Human Rights Act* if discrimination is an aspect of a grievance that is referred to adjudication, except for grievances related to pay equity.

The *PSMA* establishes a new *Public Service Labour Relations Act (PSLRA)* scheduled to come into effect on April 1<sup>st</sup>, 2005. In turn, the *PSLRA* establishes a new Public Service Labour Relations Board with a three-pronged mandate consisting of adjudication, mediation and compensation research and analysis services. In anticipation of its new mandate, the Board was busy developing a new legislative and operational framework to support the new labour management regime.

While proceeding with this transition work, the Board also continued to administer the current collective bargaining and grievance adjudication systems. Over the last 24 months, the volume of grievances referred to the Board for adjudication has increased considerably. These grievances, which are the results of disputes arising from the application or interpretation of collective agreements or arbitral awards or from major disciplinary action and termination, make up the largest number of proceedings before the Board and account for approximately 80% of the applications received annually.

The expeditious handling of proceedings referred to the Board in accordance with the rules of natural justice and fairness is fundamental to maintaining the integrity and credibility of the Board and in carrying out its statutory mandate effectively. The Board has set standards for the handling of proceedings referred to it from the initial application to final disposition. Appendix C lists and reports compliance with these standards during 2004-05<sup>2</sup>. The unprecedented increase in volume of grievances over the last two years is creating backlog issues and has directly contributed to a lower performance rate in meeting established standards. The Board is seeking a permanent adjustment to its appropriations to help address the increased volume of cases. It is also developing joint strategies with key stakeholders to reduce the backlog. Finally, the Board continues to review its internal procedures to increase their efficiency. This becomes even more important as the volume of grievances is likely to continue to

---

<sup>2</sup> The Board's case management system was used to produce most of the operational statistics provided in this report.



increase under the *PSLRA* regime, which will allow the hearing of grievances that include aspects of discrimination under the *Canadian Human Rights Act*.

It should be noted that although the volume of cases over the last two years has been extraordinary, the Board has been dealing with a steady increase in the number of grievances over the last six years. The caseload is generally influenced by a number of workload drivers, for example, the overall number of grievances submitted by public service employees, the number and status of negotiations of the collective agreements, and issues regarding the definition of bargaining units resulting from changes to the governance structure of the public service.

Over the last two years, many collective agreements reached the renegotiation phase of their cycle. The Board was especially busy in 2004-05 in providing assistance to parties in their collective bargaining efforts through its conciliation and arbitration services. The Board plays a vital role in these negotiations as it helps parties reach agreements, thus avoiding or reducing labour disruptions that affect the delivery of government services to Canadians.

The Board relied on its small, but dedicated, staff and its limited financial resources to deliver on its many priorities, although it eventually accessed incremental resources in December 2004. Other challenges faced by the Board during this particularly busy year included a high turnover of staff in its registry office, the need to delay its staffing activities temporarily due to a cap on salary expenditures, and the requirement to contribute to a number of horizontal initiatives such as the expenditure reviews, the shared services initiative and the Program Activity Architecture. The temporary cap on salary expenditures and delays in the allocation of *PSMA* funding account for the delays in establishing the compensation research and analysis function at the Board.



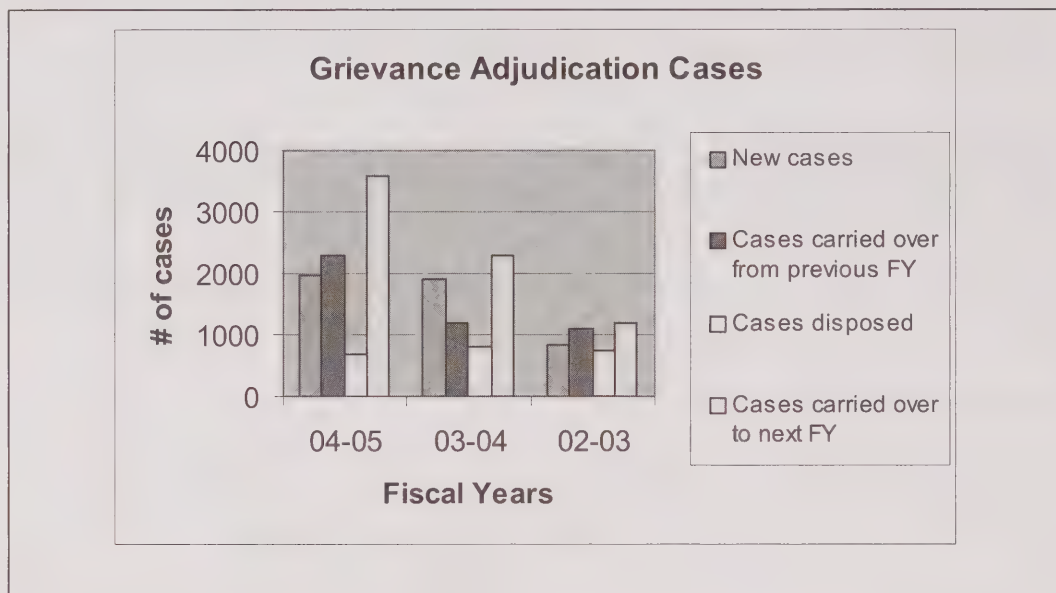
## SECTION II: ANALYSIS BY STRATEGIC OUTCOME

The following table illustrates how the Board's performance contributed to its strategic outcome.

| STRATEGIC OUTCOME:   |                  |                            |                 |
|--|------------------|----------------------------|-----------------|
| Provide Canadians with an environment that fosters harmonious labour relations in the federal Public and Parliamentary Service, thereby minimizing the possibility of labour unrest that could lead to disruption in the delivery of government programs.  |                  |                            |                 |
| Resource Allocation:   |                  |                            |                 |
|  | 2004-05          |                            |                 |
|  | Planned Spending | Total Authorities Received | Actual Spending |
| Total Resources  | \$6,672,000      | \$9,720,648                | \$8,956,945     |
| FTEs   | 60               | 67                         | 65              |
| PLANS AND PRIORITIES:  |                  |                            |                 |
| Administration of the Board's statutory mandate:   |                  |                            |                 |
| <u>Grievance adjudication:</u><br>As reported earlier, grievance adjudication under the former <i>PSSRA</i> represented the largest single component of the Board's workload. Grievances referred to the Board arise from the application or interpretation of a collective agreement or an arbitral award, or from the imposition of major disciplinary action and termination of employment. |                  |                            |                 |



In 2004-05, the adjudication workload under the former *PSSRA* totalled 4,263 cases, including 1,968 new cases received during the fiscal year. Appendix A provides an overview of grievance adjudication cases received and disposed of over the last 3 fiscal years. As illustrated in Appendix A, the number of new grievance adjudication cases



received in 2004-05 has increased by 3% over that of the previous year, and 133% over the volume of 2002-03. Over the last year, the number of open files has increased by 35% and the number of cases carried over to the next year by 56% (and by 200% over the volume of 2002-03). This situation, along with the challenges faced by the Board in obtaining ongoing incremental funding to address the caseload, is putting considerable stress on already scarce resources and has resulted in a serious backlog in the processing of cases.

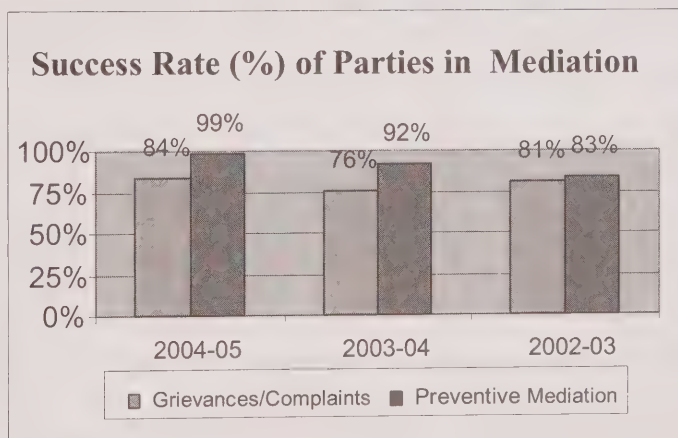
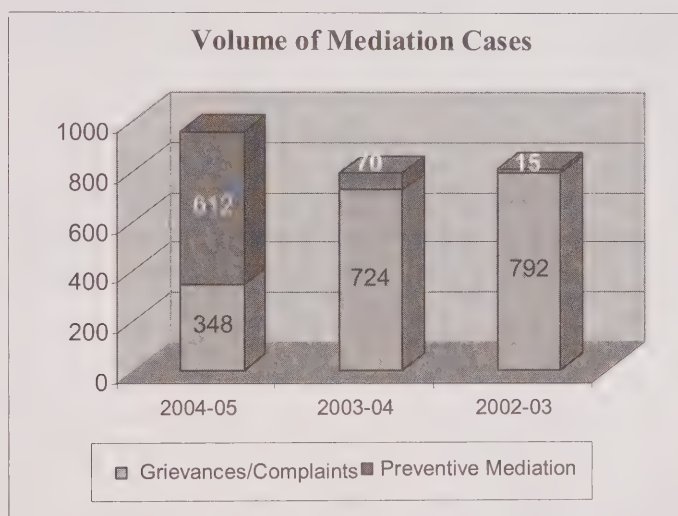
Expedited adjudication is also made available to parties who want to save time and resources by dealing with certain grievances without resorting to a full hearing process. In the expedited process, the parties normally file an agreed statement of facts and no witnesses are heard. The parties have also agreed that decisions rendered in the expedited process are not precedent-setting and will not be subjected to judicial review. Oral decisions are given to the parties at the hearing. A short written decision follows within five days. During the past year, there were 5 expedited adjudication hearings that resulted in the disposition of 30 cases, compared to one (1) such hearing in 2003-04.

#### Dispute Resolution:

The Board continues to assist parties in their collective bargaining efforts through its conciliation and arbitration services. Since its reintroduction on June 21, 2001, arbitration has been selected by many bargaining agents as the dispute resolution method to be used in the event of an impasse in negotiations. In providing dispute resolution services, the Board helps parties reach agreements, thus avoiding potential labour disruptions that could ultimately affect government services to the Canadian

public. As indicated in Appendix B, which provides an overview of collective bargaining cases processed by the Board during the last 3 fiscal years, 2004-05 has been a particularly busy year for the Board in providing assistance to parties in their collective bargaining efforts, as many collective agreements were due for renegotiation.

In addition, the Board, through its mediation program, allows parties to resolve workplace disputes with the assistance of an impartial third party; this often results in the crafting of creative solutions acceptable to both parties, which are not always available at adjudication. Mediation leads to a decrease in the number of matters actually heard at adjudication, and, more importantly, to improved long-lasting relations between the parties. In fiscal year 2004-05, the Board conducted a total of 960 mediation sessions related to grievances, complaints and other matters. Of this amount, 91% of the mediation interventions were successful in reaching a mutually satisfactory resolution to the problem at issue.



Dispute resolution training is key to improved collaboration between the parties and the quality of labour relations in the public service in a manner consistent with the new *PSLRA* regime. A two-and-a-half day interactive training session is being provided by the Board at the national level on interest-based negotiations and mediation and is

geared specifically to labour relations in the federal public service. The high demand for such training, along with the joint union-management approach used by the Board, makes this training program a unique and critical activity of the Board. Due to the heavy workload in 2004-05 associated with collective bargaining, the Board was able to provide only 8 training sessions. However, with collective bargaining winding down and the arrival of additional resources in the Dispute Resolution Services team, twenty-one (21) training sessions are scheduled for 2005-06.

#### Other Proceedings:

Other proceedings before the Board include applications for certification, revocation of certification, complaints of unfair labour practices, identification of positions whose duties are of a managerial or confidential nature, designation of positions whose duties are required to be performed in the interest of the safety or the security of the public, determination of successor rights, enforcement of obligations of employer and employee organizations, and complaints of disciplinary actions or discrimination that resulted from federal employees having exercised their rights relating to workplace health and safety under Part II of the *Canada Labour Code*.

#### Decisions:

Note: As a result of the repeal of the *PSSRA* and therefore of the obligation to table an annual report for 2004-05, the Board has elected instead to include highlights of decisions of interest issued by the Board and adjudicators in 2004-05 in Appendix E of this performance report.

The Board issued 189 decisions in 2004-05 dealing with: grievance adjudication (96); safety and security designation (32); collective bargaining including arbitration & conciliation boards (25); complaints of unfair labour practices (16); requests for review of Board decisions (7); references under s.99 of the former *PSSRA* (4); requests for extension of time to file (3); complaints under the *Canada Labour Code* (2); successor rights applications (2); an application for a decision on units appropriate for collective bargaining (1); and a request for revocation of certification (1).

The Board ensures that its jurisprudence is available to assist individuals, the parties to collective bargaining and the staff relations community at large, through the publication and distribution of its decisions. Up until December 2004, the principal vehicle used for this purpose was a publication issued twice yearly, called *PSSRB Summaries of Decisions*, which contained a digest of decisions issued during a six-month period. To accelerate the availability of summaries, they are now produced and posted on the Board's Web site as soon as they are available in both official languages.

The decisions of the Board are also posted on its Web site at [http://www.pslrb-crtfp.gc.ca/decisions/decisionsinfo\\_e.asp](http://www.pslrb-crtfp.gc.ca/decisions/decisionsinfo_e.asp). In addition, the Board makes its decisions available through QuickLaw (QL), an electronic legal database, as well as other publishers such as CanLII, Carswell, Canada Law Book, Qualisult and Lancaster House.



### Performance Measurement:

As reported earlier, the Board is committed to an expeditious handling of proceedings referred to it and has set standards for the handling of such proceedings from the initial application to final disposition. Appendix C lists and reports compliance with these standards during 2004-05. The unprecedented increase in volume of grievances over the last two years is creating backlog issues and has directly contributed to a lower performance rate in meeting established standards. The Board is seeking a permanent adjustment to its appropriations to help address the increased volume of cases. It is also developing joint strategies with key stakeholders to reduce the backlog. Finally, the Board continues to review its internal procedures to increase their efficiency.

The Chairperson provides an opportunity for discussion of any issues that may arise with respect to Board processes through meetings, conferences and exchanges with representatives of the employers and bargaining agents. The Board has also made it a practice to solicit client feedback with respect to its services in a formal way through the conduct of client satisfaction surveys on a three-year cycle. The latest client satisfaction survey was conducted in November-December 2004 and results are available on the Board Web site at [http://www.pslrb-crtfp.gc.ca/resources/publications\\_e.asp](http://www.pslrb-crtfp.gc.ca/resources/publications_e.asp). Highlights of the results are as follows:

- 71.2% of respondents stated they were satisfied/very satisfied overall with Board proceedings;
- 85.0% of respondents stated they were satisfied/very satisfied with the hearing process;
- 79.5% of respondents stated they were satisfied/very satisfied with the dispute resolution services;
- 63.6% of respondents stated they were satisfied/very satisfied with the registry operations services overall; and,
- 100% of respondents who had used the library services of the Board stated they were satisfied/very satisfied with these services.

Results of the survey also provided opportunities for improvement, such as timeliness of decisions, where 47.4% of respondents stated they were satisfied/very satisfied, and scheduling of hearings and adjournments, where 53.8% of respondents stated they were satisfied/very satisfied.

A major factor in determining the quality of the decisions rendered by the Board is the degree to which they are accepted by the parties and the extent to which they are set aside on judicial review. Appendix D provides a synopsis of the judicial review of Board decisions over the past five fiscal years under the former *PSSRA* and the *PESRA*. As the table shows, approximately 10% of the Board's decisions are referred to the Federal Court on judicial review and, of that number, 20% have been allowed by the court, i.e. 2% of the total number of decisions rendered by the Board over that period.

### **Implementation of a modern management framework**

The Board is committed to establishing a modern management agenda and framework that will support its new legislative mandate and provide a shared vision and understanding of expected results. Its vision for a strong management infrastructure is based on the expectations of the Management Accountability Framework (MAF) of the Treasury Board Secretariat.

A considerable amount of work has already been accomplished by the Board to build on the foundations of the MAF. In March 2002, the Board proceeded with an assessment of its management practices in relation to Modern Comptrollership. The assessment recognized good management practices already in place at the Board and identified improvement opportunities. A Management Retreat was held to determine how to address the improvement opportunities identified, and an action plan was completed in January 2003. In 2004-05, the Board requested an independent evaluation of progress made with its modern management agenda since the Modern Comptrollership Capacity Assessment, in accordance with the elements and performance indicators of the MAF. Results of this assessment, which provided an inventory of internal management practices, policies, frameworks and systems, were shared with the Treasury Board Secretariat as a means to report on progress of the Board's modern management agenda. Opportunities for improvement identified in the document will be assessed by the Board and, if approved, will be integrated in its strategic plan.

The Board has instituted a culture for internal audit and has made it a practice for a number of years to commit ongoing and sufficient financial and human resources to this function. The last year was no different. According to its risk-based multi-year audit plan, an internal audit was conducted in 2004-05 by an outside consultant to assess the effectiveness of the internal pay and compensation activities of the Board. In carrying out this audit, the Board's pay and compensation documentation was reviewed and a selected number of pay and compensation related transactions were reviewed. Board management and staff were surveyed to determine their level of satisfaction with the pay and compensation services provided. The audit concluded that:

- all pay and compensation related transactions reviewed during the conduct of the audit were processed correctly and in a timely manner;
- there was sufficient salary and compensation information being provided to Board senior management to assist them in the decision-making and management processes; and,
- there was a high degree of employee satisfaction with the level of pay and compensation services being provided.

The audit also raised some important issues such as the need for segregation of duties in the preparation, processing and approval of pay and compensation transactions in order to comply with generally accepted management controls and practices, and the

need to document its internal pay and compensation related processes. With the arrival of additional resources in the Human Resources team, the Board was able to deliver expeditiously in meeting these two recommendations.

As part of its strategy to address the heavy workload and resulting backlog of cases, and in anticipation of the complexities associated with the *PSLRA* regime, the Board requested an independent assessment of the effectiveness of its statutory operations as they relate to the processing of cases, from the initial application to final disposition. The assessment looked at policies, procedures, systems, and human resources used in delivering the Board's mandated activities. As expected, the assessment confirmed the heavy workload and backlog associated with the increase in volume of cases, and the resourcing pressures being experienced by the Board to meet this increase. The assessment identified opportunities for improvements in the areas of organizational structures, documentation of procedures, and in training. This assessment will be used to support an adjustment to the Board's reference levels to deliver on its statutory mandate.

Over the last year, a number of administrative policies and directives dealing with issues such as contracts, term employment, and communications were developed and implemented. The Board also revised its Delegation of Financial Authorities Instrument and some of its already-existing financial policies and directives.

As part of its ongoing efforts to provide Canadians with easy access to its information and services, the Board continued to update the content and structure of its Web site, keeping in mind the requirements of the Common Look and Feel requirements of the Government On-Line initiative. Improvements made to the search engine of its Web site were recognized in the most recent client satisfaction survey.

### **Implementation and administration of the *Public Service Labour Relations Act (PSLRA)***

Immediately following the passage of the *Public Service Modernization Act (PSMA)* in November 2003, the Board developed and began the implementation of a transition plan detailing critical activities, risks, timelines, performance measures and responsibilities associated with the change to a new legislative framework. In Chapter 3 (Modernization of Human Resources Management) of its 2005 Status Report (<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20050203ce.html>), the Office of the Auditor General noted the progress made by the Board in meeting its new mandate, the planning, project management and control frameworks established by the Board, as well as the consultation mechanisms initiated by the Board with both employer and bargaining agents to ensure that it would be able to meet the requirements of the new *PSLRA*. The report also raised concerns regarding delays encountered by the Board in accessing incremental funding to support implementation and in the creation of an advisory board to provide advice to the Chairperson on compensation research and analysis.



### New Board Regulations:

First and foremost, the Board needed to develop and implement the regulatory framework necessary to administer the new legislative framework as soon as the *PLSRA* comes into force. This required a complete revision of the PSSRB Regulations to reflect the following:

- Procedures for applications in relation to managerial or confidential exclusions;
- Confidentiality of membership evidence;
- Procedures regarding new complaints provisions, including complaints related to strike votes;
- Procedures for essential services regime;
- Procedures for group and policy grievances, including form and consent to participate in group grievances; and,
- Manner and time of giving notices, including the notice of human rights issues to the Canadian Human Rights Commission.

A working document was developed and used early in 2004-05 during a consultation process with representatives from the bargaining units and the Treasury Board Secretariat and served as the basis for drafting the new regulations. Draft regulations from Justice Canada were sent to all clients (employers and bargaining agents) in October and posted on the Board's Web site to obtain comments, as an alternative to being pre-published in the Canada Gazette, Part I. The new Public Service Labour Relations Board Regulations were ready to be approved by the new Board on the day of the coming into force of the *PSLRA*.

### New Operational Framework:

In light of changes in the legislative framework, the Board proceeded with the design, remapping and documentation of processes dealing with the hearing schedule, the copying and exchange of documents and the procedure for handling complaints, the development of forms to be used by clients in accordance with requirements of the new Regulations and the design and development of practice notes for key stakeholders on issues such as filing complaints, individual grievances, group grievances and policy grievances. The Board organized extensive training sessions for the registry operations staff to explain each process under the new regime and identify operational changes resulting from these processes. These activities aimed to establish a more streamlined process that is understood by key stakeholders and Board employees and that incorporates the Board's added responsibility in regard to the receipt and handling of grievances raising human rights issues.

Modifications were made to the case management system to accommodate new series of cases. Incremental funding, albeit temporary, was accessed in 2004-05 to allow for additional staff to join the registry operations division and respond to increases in volume directly related to the implementation of the new regime. The need to secure permanent funding for these activities remains a challenge for the Board.

#### New governance structure for the Board:

The *PSLRA* provides for a new structure of the Board consisting of a Chairperson, up to three Vice-Chairpersons and any other members that the Governor in Council may appoint, while the former *PSSRA* called for one Vice-Chairperson and three Deputy Chairpersons. This revised structure is reflective of the three major activities that will be part of the PSLRB mandate, namely adjudication, mediation, and compensation research and analysis. To implement the mandate of the new PSLRB, the Chairperson has decided to delegate responsibilities for one of the three major activities to each vice-chairperson and hence enable more strategic interventions by the PSLRB. The actual delegations will be made following the coming into effect of the new legislation.

#### Expanded mediation services and dispute resolution training program:

Over the last few years, the Board has placed significant emphasis on innovative approaches to the resolution of workplace conflict, as an alternative to the more formal and traditional rights determination process. This preventive approach of conciliation and mediation has gained wider acceptance as a way to avoid formal confrontations. The *PSMA* recognizes mediation and conflict resolution as an integral element of the new PSLRB mandate and as a cornerstone of a modernized labour relations regime. The scope of expanded mediation services and dispute resolution training to be implemented by the Board was determined following consultations with clients and discussions at the annual strategic planning session. Strategic interventions and preventive mediation were two areas identified as opportunities for increased participation by the Board. Also, the dispute resolution training program could be expanded to include training on human rights issues, collective bargaining, drafting of mediation agreements and the role and responsibilities of those accompanying employees and managers to mediation sessions.

#### New compensation research and analysis capacity:

The *PSMA* provides for the establishment of a compensation research and analysis capability at the PSLRB. This new function consists of conducting market-based compensation research, compiling and analyzing compensation data, and sharing the information with the parties and the public. The information will be used by parties in the collective bargaining process and will be made available to other public institutions and the private sector. Little progress was made in 2004-05 to move this function from the conceptual to the operational level because of delays in receiving funding for its implementation and delays in creating an advisory board to provide advice to the Chairperson on compensation research and analysis. However, the Board has initiated discussions with representatives of bargaining agents and employers through its participation in the National Joint Council's Joint Compensation Advisory Committee. The Director responsible for establishing and managing the new compensation research and analysis function joined the Board in March 2005, after a staffing process that took over one year to complete, largely due to the need to hold the competition in abeyance temporarily after the announcement of a temporary cap on salary expenditures and due to uncertainty of the level of funding to be allocated to the Board to support *PSMA* initiatives.



#### New Public Interest Commissions:

The *PSLRA* establishes a new conciliation process where Public Interest Commissions (PICs) will replace conciliation boards and conciliation commissioners. Public Interest Commissions will be non-permanent bodies consisting of one or three persons, appointed by the Minister responsible, whose role will be to assist the parties in resolving disputes and make recommendations for settlement. In preparation for the establishment of PICs, the Board approached parties in 2004-05 to request that they identify and agree on labour experts who could be considered to act as a single PIC or Chairperson of a PIC.

#### Outreach, Consultations, Training and Education Activities:

As the Board moves forward in its transition to the new legislative framework, it must ensure that parties and the public in general have a clear understanding of the new labour relations regime and of the new PSLRB expanded mandate. In 2004-05, the Board developed and implemented a communications strategy aimed at increasing the visibility and awareness of the PSLRB. An information kit with fact sheets on the services to be offered by the PSLRB was developed and prepared for distribution to a wide audience, as well as for posting on the PSLRB Web site as soon as the new legislation came into force. Considerable efforts were invested in the development of a Web site for the new PSLRB that not only introduced a new branded look for the Board but also adopted a more modern approach to presenting and accessing Board information. Representatives of the Board communicated the new legislative framework through presentations to various labour relations and management forums. As already indicated in this report, the participation of key stakeholders in formal consultation sessions and informal discussions with Board's representatives was instrumental in the development of new Board regulations and services adapted to operational needs of parties.

#### Training Program for Board Members:

Under the new regime, Board members will be expected to render decisions dealing with human rights issues, thus the need to develop and implement a training program. In 2004-05, the Board identified training opportunities and organized training sessions for Board members, including participation in audio and video conferences and other information sessions, relating to trends in labour law and human rights law.

#### Change Management:

The *PSLRA* brings considerable change to an organization that has been relatively stable over the last ten years. Employees of the Board are expected to adapt to, among other things, a new legislative framework, new policies and procedures, considerable growth in the number of employees and a possible move to accommodate the expected growth, while at the same time dealing with an extraordinarily high volume of cases under the former *PSSRA* mandate. To facilitate the transition of employees and ensure their engagement and participation throughout the process and beyond, the Board identified mechanisms to share information internally. For example, monthly progress



reports on projects, and their challenges, were prepared and posted on the Board's intranet site. Monthly Board-wide staff meetings were used to communicate information and encourage interactions between staff and management. Employees were encouraged to participate as members of various internal committees and hence contribute directly to the decision-making process. Delays in the availability of information at all levels of the organization presented some challenges in meeting the expectations of staff.

#### New Management Infrastructure:

The Board established the foundation of a modern management framework to support the mandate of the PSLRB and provide a shared vision and understanding of the expected results. As mentioned earlier, the Board developed, implemented and closely monitored the delivery of its transition plan. The next steps included the development of a strategic plan for the first year of existence of the new PSLRB, a revised Program Activity Architecture to reflect the expanded mandate of the new Board, new Terms and Conditions of Employment that mirrored benefits negotiated in the Public Service during recent collective bargaining efforts, and a staffing plan. The Board also invested a considerable amount of effort in developing a Results-based Management and Accountability Framework (RMAF) for the new Board which includes a risk profile and a performance measurement plan.

#### Adequate Accommodation:

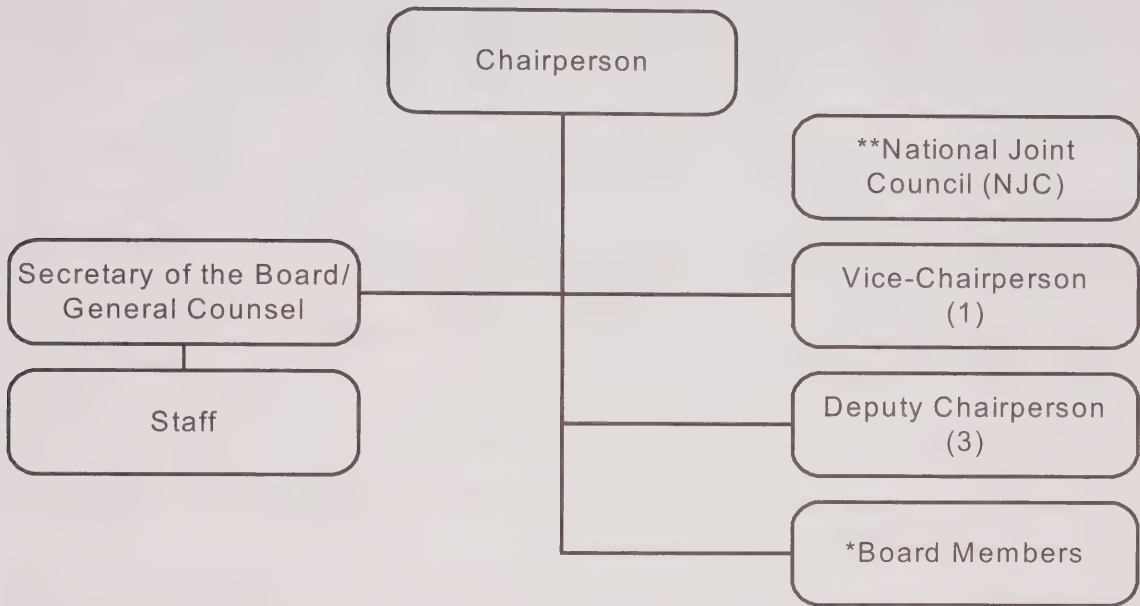
With the current shortage of rentable space in Ottawa, finding additional space to accommodate growth can be challenging. Further to negotiations with Public Works and Government Services Canada, the Board was successful in accessing additional space in the building where it is currently located. In addition, the Board proceeded with internal retrofits leading to a more effective use of allocated space.



SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Organizational Information

former Public Service Staff Relations Board  
(PSSRB)



- \* The number of Board members is determined by the Governor in Council. Members may be appointed on a full-time or part-time basis.
- \*\* The Board has no direct involvement in the operations of the National Joint Council.

The Board is responsible to Parliament through such Minister of the Crown, other than a member of the Treasury Board, as the Governor in Council may designate. The Minister of Canadian Heritage, the current designated Minister, is responsible under the Act to table the Board's annual report before Parliament each year and to sign such documents as are required pursuant to the *Financial Administration Act*. The Minister is also the line of communication with the Governor in Council for purposes of appointments to the Board.



## Financial Tables

This section provides a summary of the Board's financial performance.

The Board projected \$6.672 million in expenditures in its 2004-05 Report on Plans and Priorities. Through the Supplementary Estimates and subsequent adjustments from the Treasury Board Secretariat, the Board received an additional \$3.049 million, for total authorities amounting to \$9.721 million. The most significant items in the Supplementary Estimates include the following:

- \$1.862 million to finance the transition necessitated by the coming into force of the *PSMA*;
- \$1.069 million to address workload pressures related to collective bargaining and adjudication processes;
- \$292,000 from the 2003-04 operating budget carry forward;
- Reduction of \$211,476 for year-end adjustments to authorities (employee benefits plan); and,
- \$37,000 to offset the impact of collective agreements

It should be noted that the Board's total authorities include \$1.107 million for the National Joint Council activities.

The Board did not spend all of the funds allocated to it in the 2004-05 budget mainly due to the delays in the allocation of *PSMA* funding, the temporary cap on salary expenditures which resulted in delays in staffing, and uncertainties surrounding specific activities related to the coming into force of the *Public Service Modernization Act*.

The tables included in this section show a comparison of four amounts: Main Estimates, Planned Spending, Total Authorities, and Actual. "Main Estimates" is the amount included in the Government of Canada's 2004-05 Main Estimates. "Planned Spending" is the amount included in the Board's 2004-05 Report on Plans and Priorities and represents amounts planned at the beginning of the year. "Total Authorities" includes Main, Supplementary, and other Estimate amounts approved by Parliament. "Actual" shows what was actually spent.

The following Financial Tables apply to the former Public Service Staff Relations Board:

1. Comparison of Planned to Actual Spending
2. Voted and Statutory Items
3. Net Cost of Department

## Financial Table 1 - Comparison of Planned to Actual Spending (thousands of dollars)

This table offers a comparison of the Main Estimates, Planned Spending, Total Authorities, and Actual Spending for the most recently completed fiscal year. It also provides historical figures for Actual Spending

|   | 2002-2003<br>Actual | 2003-2004<br>Actual | 2004 - 2005       |                     |                      |                 |
|---|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|----------------------|-----------------|
|   |                     |                     | Main<br>Estimates | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual          |
| <b>Public Service Staff Relations</b>                 | 6,542.0             | 7,406.5             | 6,355.0           | 6,672.0             | 9,720.6              | 8,956.9         |
| <b>Less: Non Respendable Revenue</b>                  | 0.8                 | 2.2                 | -                 | -                   | -                    | -               |
| <b>Plus: Cost of services received without charge</b> | 1801.8              | 1,868.8             | 1,858.0           | 1,858.0             | 2,110.1              | 2,110.1         |
| <b>Nest cost of the Board</b>                         | <b>8,343.0</b>      | <b>9,273.1</b>      | <b>8,213.0</b>    | <b>8,530.0</b>      | <b>11,830.7</b>      | <b>11,067.0</b> |

|                              |           |           |           |           |           |           |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Full Time Equivalents</b> | <b>53</b> | <b>57</b> | <b>60</b> | <b>60</b> | <b>67</b> | <b>65</b> |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

## Financial Table 2 - Voted and Statutory Items (thousands of dollars)

This table explains the way Parliament votes resources to the Board, including voted appropriations and statutory authorities.

| Vote or<br>Statutory Item |                                       | 2004 - 2005       |                     |                      |                |
|---------------------------|---------------------------------------|-------------------|---------------------|----------------------|----------------|
|                           |                                       | Main<br>Estimates | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual         |
| <b>105</b>                | Operating expenditures                | 5,523.0           | 5,840.0             | 8,877.7              | 8,114.4        |
| <b>(S)</b>                | Contribution to Employee Benefit Plan | 832.0             | 832.0               | 842.6                | 842.6          |
| <b>(S)</b>                | Crown Assets Surplus                  | -                 | -                   | 0.4                  | -              |
|                           | <b>Total for the Board</b>            | <b>6,355.0</b>    | <b>6,672.0</b>      | <b>9,720.6</b>       | <b>8,956.9</b> |

Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

### Financial Table 3 - Net Cost of Department (thousands of dollars)

This table shows the net cost for the Board, including services provided without charge by other departments.

|   | 2004–2005       |
|---|-----------------|
| Total Actual Spending   | 8,956.9         |
| <i>Plus: Services Received without Charge</i>   |                 |
| Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)                         | 1,551.0         |
| Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS | 386.7           |
| Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada                       | 172.3           |
| <b>2004–2005 Net cost for the Board</b>   | <b>11,067.0</b> |

Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.



## Travel Policies

The former Public Service Staff Relations Board followed the Treasury Board Secretariat (TBS) Travel Directive, Rates and Allowances, and the TBS *Special Travel Authorities*, with restrictions on the amount that can be claimed by Governor-in-Council (GIC) appointees for meals and accommodations.



## APPENDIX A: GRIEVANCE ADJUDICATION CASES

|  | 2004-2005    | 2003-2004    | 2002-2003    |
|--|--------------|--------------|--------------|
| New cases                                | 1,968        | 1,910        | 844          |
| Cases carried over from previous years * | 2,295        | 1,181        | 1,090        |
| <b>Total cases</b>                       | <b>4,263</b> | <b>3,091</b> | <b>1,934</b> |
| Cases disposed of during fiscal year     | 692          | 796          | 753          |
| <b>Cases carried over to next FY *</b>   | <b>3,571</b> | <b>2,295</b> | <b>1,181</b> |

**Note:**

- \* Cases can be carried over for a variety of reasons. They may be cases that were heard and were awaiting decisions at year-end, were scheduled for hearing, or were held in abeyance at the request of the parties pending discussions or other decisions from the Board, other tribunals or courts.





## APPENDIX B: COLLECTIVE BARGAINING CASES

|  | 2004-2005 | 2003-2004 | 2002-2003 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| <b>Conciliation: Section 53 of the former PSSRA</b>        |           |           |           |
| New cases  | 11        | 15        | 6         |
| Cases carried over from previous year(s)                   | 5         | 4         | 4         |
| <b>Total cases</b>   | <b>16</b> | <b>19</b> | <b>10</b> |
| Cases settled at conciliation                              | 1         | 2         | 4         |
| Cases not settled at conciliation                          | 12        | 12        | 2         |
| <b>Cases carried over to next fiscal year</b>              | <b>3</b>  | <b>5</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Conciliation Boards: Section 76 of the former PSSRA</b> |           |           |           |
| New cases  | 7         | 4         | 3         |
| Cases carried over from previous year(s)                   | 2         | 2         | 3         |
| <b>Total cases</b>   | <b>9</b>  | <b>6</b>  | <b>6</b>  |
| Conciliation reports produced                              | 6         | 1         | 4         |
| Cases settled before conciliation board                    | 1         | 3         | 0         |
| <b>Cases carried over to next fiscal year</b>              | <b>2</b>  | <b>2</b>  | <b>2</b>  |
| <b>Special Advisor: Section 20(4) of the former PSSRA</b>  |           |           |           |
| New cases  | 5         | 2         | 2         |
| Cases carried over from previous year(s)                   | 2         | 1         | 1         |
| Cases settled  | 3         | 1         | 2         |
| <b>Cases carried over to next fiscal year</b>              | <b>4</b>  | <b>2</b>  | <b>1</b>  |

## APPENDIX B: COLLECTIVE BARGAINING CASES (cont'd)

|   | 2004-2005 | 2003-2004 | 2002-2003 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| <b>Arbitration: Section 64 of the former <i>PSSRA</i></b> |           |           |           |
| New cases   | 12        | 6         | 5         |
| Cases carried over from previous year(s)                  | 5         | 2         | 1         |
| <b>Total cases</b>  | <b>17</b> | <b>8</b>  | <b>6</b>  |
| Cases settled   | 9         | 2         | 1         |
| Cases settled prior to arbitration                        | 0         | 1         | 2         |
| Requests for arbitration denied                           | 0         | 0         | 1         |
| Cases withdrawn   | 0         | 0         | 0         |
| <b>Cases carried over to next fiscal year</b>             | <b>8</b>  | <b>5</b>  | <b>2</b>  |



## APPENDIX C: COMPLIANCE WITH STANDARDS

| ACTIVITY                                      | PERFORMANCE STANDARD   | COMPLIANCE RATE  |
|---|--|--|
| Letters of Acknowledgement                    | Clients are to be issued a letter of acknowledgement within two working days from date of receipt at the Board.  | Of the 1,968 new cases processed by the Board, 0.78% complied with the standard. 2.44% were acknowledged within 5 working days of receipt. It should be noted that some of the remaining cases were group files or incomplete, which require more time to process.   |
| Scheduling of cases not involving termination | Cases are to be scheduled for mediation or formal hearing within five months from date of receipt.   | 59.22% of cases were scheduled within 5 months of the date of receipt. 78.64% were scheduled within 6 months. 1,698 cases remain to be scheduled. Many of the cases were held pending at the request of the parties or exceeded the timeframe at the request of the parties, due to their lack of resources. |
| Scheduling of termination cases               | Cases involving termination of employment are to be scheduled for mediation or formal hearing within four months from date of receipt.                           | Of the 60 cases involving termination of employment received at the Board during 2004-05, 71.84% complied with the standard and 82.52% were scheduled within 5 months. The remainder were held in abeyance or postponed at the request of one of the parties.  |
| Notice of Hearing                             | Clients are to receive Notice of Hearing at least 30 days prior to the hearing date except in emergency cases where Notices are issued immediately upon receipt. | 91.05% of the Notices of Hearing were issued in compliance with the standard. 91.41% were issued at least 25 days prior to hearing.  |
| Completion of Decisions on the Merits         | Decisions are to be rendered by Board members within two months after the hearing or other process is completed.   | Of the 189 decisions issued, 39.13% complied with the standard. 51.55% were issued within 4 months of the hearing. During the period, one board member retired and was not replaced. The number of board decisions issued was higher than in the previous year.  |
| Issuance of Board Decisions                   | Board decisions are to be sent to the parties within one day after the decision is signed by the Member.   | Of the 189 decisions issued by Board members, 99.37% complied with the standard.   |
| Availability of Decisions to the Public       | Decisions are to be made available to the public through the Board's Web site on the 3 <sup>rd</sup> day following their release to the parties.                 | 96% of decisions issued complied with the standard.  |



## APPENDIX D: SYNOPSIS OF APPLICATIONS FOR JUDICIAL REVIEW OF DECISIONS

April 1, 2000, to March 31, 2005

|  | Decisions rendered <sup>1</sup> | Number of applications | Applications dismissed | Applications allowed | Applications withdrawn <sup>2</sup> | Applications pending <sup>3</sup> | Appeals of applications pending <sup>4</sup> |
|--|---------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| YEAR 1<br>(April 1, 2000, to March 31, 2001) | 127                             | 12                     | 4                      | 4                    | 4                                   | 0                                 | 0  |
| YEAR 2<br>(April 1, 2001, to March 31, 2002) | 132                             | 13                     | 10                     | 1                    | 2                                   | 0                                 | 1  |
| YEAR 3<br>(April 1, 2002, to March 31, 2003) | 101                             | 10                     | 4                      | 3                    | 1                                   | 2                                 | 0  |
| YEAR 4<br>(April 1, 2003, to March 31, 2004) | 108                             | 14                     | 4                      | 2                    | 4                                   | 4                                 | 0  |
| YEAR 5<br>(April 1, 2004, to March 31, 2005) | 189                             | 19                     | 4                      | 2                    | 2                                   | 11                                | 0  |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>657</b>                      | <b>68</b>              | <b>26</b>              | <b>12</b>            | <b>13</b>                           | <b>17</b>                         | <b>1</b>                                     |

<sup>1</sup> Decisions rendered do not include cases settled or withdrawn or dealt with under the expedited adjudication process.

<sup>2</sup> Refers to originating applications and does not include appeals withdrawn.

<sup>3</sup> Applications that have yet to be dealt with by Federal Court. Does not include appeals pending before the Federal Court of Appeal or the Supreme Court of Canada.

<sup>4</sup> Results of appeals disposed of have been integrated into statistics in this table.

Note: The figures for the last four fiscal years are not final, as not all the judicial review applications filed in those years have made their way through the Court system.





## APPENDIX E: DECISIONS OF INTEREST

As a result of the repeal of the *PSSRA* and therefore of the obligation to table an annual report for 2004-05, the Board has elected instead to include herein highlights of decisions of interest issued by the Board and adjudicators in 2004-05.

### DECISIONS RENDERED BY THE BOARD

#### Remittance of Union Dues:

In *Professional Association of Foreign Service Officers v. Treasury Board*, 2004 PSSRB 124, the Board was called upon to determine to which bargaining agent were union dues to be remitted in circumstances of secondments of employees from another bargaining unit. The employer staffed FS positions by means of secondment agreements. It remitted union dues to the bargaining agent for those employees acting in FS positions, i.e. whose substantive positions' maximum rate of pay was lower than that of the FS positions to which they were seconded. However, it did not remit union dues to the bargaining agent for those employees seconded to FS positions where their substantive positions had a higher maximum rate of pay. The bargaining agent argued that it was entitled to union dues from all employees seconded to FS positions, as they all performed FS duties. The employer responded that those employees whose substantive positions had a higher maximum rate of pay continued to be represented by the bargaining agent representing their substantive positions' professional group. The Board found that the secondments were not appointments. It further found that the collective agreement did not subject the bargaining agent's union dues' entitlement to a seconded employee's substantive position's rate of pay. The Board also found that the bargaining agent was entitled to union dues from employees seconded to FS positions, except in the case of non-career rotational FS officers in FS positions outside of Canada. The Board ordered the parties to meet and determine the amount of union dues owed to the bargaining agent. The Board retained jurisdiction in the event that the parties needed its further intervention in the matter. The reference was allowed, in part.

#### Complaint under the Canada Labour Code:

In *King and Waugh v. Canada Customs and Revenue Agency*, 2005 PSSRB 3, the Board was seized of a complaint under section 147 of the *Canada Labour Code* (CLC). The complainant King received a document which listed incidents described as life-threatening encounters reported by customs officers over a period of 25 years. The employer ordered all recipients of the document to destroy it. The employer stated it was concerned that the document contained information in violation of the *Customs Act*. The complainant Waugh had received a document entitled "Canadian Customs Officers Critical Incident Summary Report" and tabled it at a meeting of the Occupational Health and Safety Committee (OSH Committee). The employer indicated that it did not appear to contain information in violation of the *Customs Act*, but as it was similar to the other

document, the employer ordered it to be destroyed. King requested that a vetted copy of the original document be provided and the employer refused. King attended an OSH Committee meeting and distributed a document entitled "Critical Incident Summary Report". As it was similar in content, the employer ordered the document to be destroyed. The complainants had asked how the document violated the *Customs Act* but did not receive an answer. The complainants did not destroy the document and received suspensions. After the final suspension, they destroyed the document. At the hearing, the employer testified it had a concern that the document would be used to further the customs inspectors' agenda to obtain firearms and have wage parity with the police. The Board held that the issues in the document pertained to health and safety issues. The complainants were entitled to raise these issues at the OSH Committee. The order to destroy the document interfered with the right of the complainants to represent employees at OSH Committee meetings. This constituted a violation of section 8 of the *Public Service Staff Relations Act*. The complainants were acting as health and safety representatives in accordance with Part II of the *CLC*. Their suspension constituted a violation of section 147 of the *CLC*. The Board ordered full restitution for the suspensions. The complaints were allowed.

#### Bar to Adjudication:

In *Melnichouk v. Canadian Food Inspection Agency*, 2004 PSSRB 181, the Board was called upon to rule on whether the existence of another redress procedure barred the complainant from filing a grievance under the *Public Service Staff Relations Act* (*PSSRA*). The complainant competed unsuccessfully in a staffing process established by the Canadian Food Inspection Agency (CFIA). He filed a statement of complaint pursuant to the CFIA's Staffing Recourse Policy. The complaint was not accepted. He filed a grievance relating to the failure of the employer to accept his complaint. The employer refused to reply to his grievance, stating there existed another administrative procedure for redress. The central issue to determine was whether CFIA's staffing recourse policy constituted an administrative procedure for redress provided under an Act of Parliament, within the meaning of s.91 of the *PSSRA*. The Board found that while the *CFIA Act* provided for the authority to appoint, there was no express statutory authority to establish a staffing recourse mechanism, as with the *Canada Customs and Revenue Agency Act*. In light of the central importance of the right to grieve and the purpose of the *PSSRA*, such an explicit reference would be required. Accordingly, the Board held that the CFIA's staffing recourse policy did not constitute an administrative procedure for redress provided under an Act of Parliament, within the meaning of s.91 of the *PSSRA*. The Board ordered the employer to hear the grievance. The complaint was allowed.

#### Collective Bargaining:

In *Union of Canadian Correctional Officers-Syndicat des agents correctionnels du Canada - CSN v. Treasury Board (Solicitor General Canada-Correctional Services)*, 2004 PSSRB 71, the parties were engaged in negotiations. The complaint concerned two issues. First, the bargaining agent complained that the employer communicated



directly with certain employees regarding negotiations in order to embarrass the bargaining agent and interfere with the bargaining agent's ability to represent its members. It also complained that the employer used threats, reprisals and abused its rights towards employees, more particularly employees who were also members of the institutional emergency response teams. At the bargaining table, the bargaining agent made it clear that improvements to the pension plan were an issue of importance. The employer maintained that improvements to the pension plan could not be negotiated at the bargaining table. Through persistence, a member of the bargaining unit obtained an opinion from Treasury Board that the pension plan was not an issue that could be bargained at the table. He disseminated this opinion to many other members of the bargaining unit. The bargaining agent complained that the employer threatened to discipline employees who were sympathetic to the union and who used the employer's e-mail, but ignored employees' use of the e-mail system where these were opposed to the union. Each penal institution maintains an emergency response team to deal with recalcitrant inmates, fires and training on the use of firearms and other defensive weapons. Each team is comprised of volunteers. During negotiations, and in response to a request from the bargaining agent, 90% of the members of these teams resigned. The employer advised employees in the bargaining unit that in the event that the teams were required, the employer would order a former member of the team to respond and that in the face of repeated refusals to comply, employees would be susceptible to discipline and even discharge. The Board found that with regard to the e-mail correspondence with the employee in the bargaining unit, management had no intention of interfering in the affairs of the bargaining agent. The employee in question was a contributor to the pension plan and therefore a "client" of the pension plan and it was a normal reaction to respond directly to a query without necessarily wanting to interfere in the union. Further, once the employer became aware of the situation, it took steps to ensure that the same thing did not occur again during negotiations. There was no evidence before the Board to indicate that the employer treated employees who were favourable to the union differently from employees who were not favourable with respect to their use of the employer's computer system. With respect to the use of former members of the emergency response teams in cases of recalcitrant inmates and fires, the Board held that the employer acted properly, as recourse to such employees was justified on the basis of urgency and internal safety. However, these criteria did not apply to the situation of the employer forcing former firearms instructors to lead training courses and the employer should have looked at alternatives such as regional or outside instructors. The employer was entitled to ask employees to participate in training courses but not to threaten employees with discipline unless they ignored their union's request. To do so constituted interference in the union. The complaint was allowed in part.

In another matter involving the Correctional Service of Canada, *Union of Canadian Correctional Officers - Syndicat des Agents Correctionnels du Canada - CSN v. Treasury Board*, 2004 PSSRB 38, the bargaining agent alleged that the employer had contravened section 52 of the *PSSRA* when it altered the hours of work of employees at four correctional facilities in the Atlantic region as a result of the fact that it ceased compensating employees for their ½ hour lunch break. The change took place after the bargaining agent had filed notice to bargain. The evidence demonstrated that for at least the last 18 years, employees at these institutions had enjoyed a paid lunch break. The



question to be answered was whether the change in the employees' working schedule was a change in a term or condition of employment as contemplated by section 52 of the *PSSRA*. The Board held that if the employer had the right to change shift schedules before notice to bargain was given, that right remained in force after notice to bargain was given. It held that the applicant had not discharged its onus of proof. The Board also held that estoppel did not apply in this case, as raising it at that point violated the principles espoused by the Federal Court of Appeal in *Burchill (infra)* and as no detrimental reliance had been shown by the bargaining agent. The application was dismissed.

#### Successor Rights:

In *Rostrust Investments Inc. v. Canadian Union of Public Employees, Local 4266-05, Public Service Alliance of Canada and Treasury Board (Public Works and Government Services Canada)*, 2005 PSSRB 1, the applicant was the owner of an office complex and also provided management and maintenance services to the public servants working in the building until the tenant, PWGSC, advised that it would be taking over these services. For the purpose of providing these services to the building's tenants, the applicant had employed various employees, including a group of unionized employees who were represented for the purposes of collective bargaining by CUPE. These employees had been certified under the *Ontario Labour Relations Act (OLRA)*. These employees were invited by PWGSC to apply for continued employment with PWGSC. As a result, many of the employees were hired by PWGSC pursuant to the *Public Service Employment Act (PSEA)* to perform either the same or similar duties. CUPE filed a grievance against Rostrust Investments Inc. pursuant to the collective agreement, claiming notice, severance and termination pay. A hearing was scheduled before an arbitrator appointed under the *OLRA*. The hearing was adjourned pending the determination of this application. The adjudicator found that the "contracting-in" of maintenance services does not constitute a transfer of jurisdiction under the *PSSRA*. The employees in question were not employees of Treasury Board until such time as they were appointed pursuant to the *PSEA*. The Board is without jurisdiction to replace the applicant with PWGSC as the employer under the CUPE collective agreement, the Ontario Labour Relations Board certificate and the grievance as they are all governed by the *OLRA*. The Board had no jurisdiction to decide whether or not the maintenance operations were a "federal undertaking" as this jurisdiction belongs to the Canada Industrial Relations Board. The Board was also unable to use its general powers under section 21 of the *PSSRA* to address the issues raised in the application, as the Supreme Court of Canada has decided that similar provisions in other pieces of legislation do not confer autonomous powers on the Board to remedy situations for which there are specific powers prescribed elsewhere. There was a lack of evidentiary foundation regarding the allegation that the application was made in bad faith and for an improper purpose. The employees in question had been treated as employees of Rostrust Investments Inc. and had been governed by a collective agreement negotiated by CUPE since 1993. It was inappropriate for the employer to wait for such an extended period before raising the issue that goes to the very heart of the relationship between union and management. The applicant was also without standing to make an application under section 41 of the *PSSRA*. In addition, the applicant was without standing to make an

application under section 49 of the *PSSRA* as there had been no merger, amalgamation or transfer of jurisdiction. The *PSSRA* regime contains no provision for successor rights when a formerly provincial activity becomes governed by the *PSSRA*. There is no agreement or arrangement between the trade unions; therefore, the Board is without jurisdiction under section 49. The application was dismissed.

In *Public Service Alliance of Canada v. Canadian Food Inspection Agency*, 2004 PSSRB 155, the transfer of certain portions of a separate employer to the core public service raised significant legal issues. The bargaining agent alleged that the Canadian Food Inspection Agency (CFIA), a separate employer under the *PSSRA*, was under an obligation to consult the bargaining agent before some of its employees were transferred to a newly created Canadian Border Services Agency, listed in Part I of Schedule I to the *PSSRA*. The transfer of the program activities was effected by an order of the Governor in Council passed under the *Public Service Rearrangement and Transfer of Duties Act (PSRTDA)*. The bargaining agent argued that the provisions of the Employment Transition Policy (ETP), which is part of the collective agreement, applied to the situation and imposed on the employer the obligation to consult the bargaining agent before implementing the transfer. The ETP provides that an employment transition occurs "when the President decides that the services of one or more indeterminate employees will no longer be required beyond a specific date because of a lack of work or the discontinuance of a function within the Agency". The Board held that the situation at hand did not trigger the application of the ETP since there was no "decision" by the President that services are no longer required. The transfer was effected by an order passed by the Governor in Council, on the recommendation of the Prime Minister of Canada. The Board also found that the regulations made under paragraph 36(1)(b) of the *PSEA*, which enable the application of the "block transfer" provisions in that *Act* to the employees affected by the transfer, was not *ultra vires*. The reference was dismissed.

#### Certification Vote:

In *Professional Institute of the Public Service of Canada v. Canadian Nuclear Safety Commission*, 2004 PSSRB 43, the Board was called upon to review its earlier decision to order a representation vote further to an application for certification by the Professional Institute of the Public Service of Canada to represent employees of the employer. In its earlier decision (2004 PSSRB 19), the Board had determined an appropriate bargaining unit and ordered that a representation vote be conducted pursuant to an application for certification submitted by the Professional Institute of the Public Service of Canada (the Institute). The Institute applied for a review of this decision for the purpose of filing six additional membership cards that had not been tendered at the time of its original request for certification. The Board accepted the six additional cards submitted. They were not needed to support the original bargaining unit configuration that the Institute had proposed, which did not include the sector where the signers of the additional cards worked. Since the Board, in decision 2004 PSSRB 19, had determined on a bargaining unit different from that proposed by the employee organization, these cards did not become relevant until that time. They had, moreover, all been signed prior to the deadline. The addition of these cards meant that the Institute had established that a majority of the employees in the bargaining unit wished to be represented by it; the



Board set aside the original decision, rescinded the order for a representation vote and certified the Institute as the bargaining agent. The application was allowed.

## **DECISIONS RENDERED BY BOARD MEMBERS AS ADJUDICATORS**

### *Sick Leave:*

In *S. Dubois v. Treasury Board (Canadian International Development Agency)*, 2004 PSSRB 91, the grievor was, on her return from a posting in Benin, diagnosed with adjustment disorder with depressed mood. Her doctors placed her on work stoppage for a nine and one-half month period. During this period, clinical tests established that she was a carrier of Koch's bacillus (tuberculosis) and she was prescribed isoniazide preventive treatment. The grievor had side effects from the isoniazide and this treatment was eventually discontinued. The employer asked Health Canada, as provided for in the Foreign Service Directives (FSDs), which were deemed to be part of the collective agreement, to evaluate whether the cause of the employee's work stoppage was caused by an illness that would not occur or was not endemic to Canada. The FSDs stipulated that, in such circumstances, absences are not chargeable to the employee's leave credits. Although Health Canada did acknowledge that the grievor had been exposed to Koch's bacillus through a person infected abroad, such exposure being unlikely in Canada, it was evaluated that the work stoppage was not covered by the FSDs. At the grievor's request, the evaluation was reviewed. Health Canada confirmed its evaluation. The grievor filed a grievance requesting reinstatement by the employer of the annual and sick leave credits debited from her accumulated leave credits following Health Canada's evaluation. The grievor alleged that health problems during her posting in Benin left her in a weakened condition and had caused her work stoppage. The employer answered that the grievance adjudicator had to restrict himself to examining how the employer had applied Health Canada's decision. It argued that to review the assessment by Health Canada would have the effect of amending the collective agreement. The adjudicator found that he had jurisdiction to review Health Canada's interpretation of the FSDs because to limit the examination to the employer's application of that interpretation would be equivalent to distorting the right to grievance redress. The adjudicator concluded that the work stoppage caused by the adjustment disorder with depressive mood from which the grievor suffered was not covered by the FSDs. However, he found that the secondary effects of the isoniazide had prolonged the work stoppage by seven weeks and that for this period, the grievor was entitled to the benefits under the FSDs. The grievance was allowed in part.

### *Family-Related Leave*

In *M. Dufour et al. v. Treasury Board (Department of Human Resources Development)*, 2004 PSSRB 123, the grievors requested leave without pay for the care of immediate family during the summer months of 2002. A new provision in the collective agreement made such leave subject to ensuring "continued service delivery". The employer sought clarification of that expression and was advised that it had the same meaning as "subject to operational requirements". The employer denied the grievors' requests to offer



precedence to those for annual leave and offered the grievors leave without pay in the spring or fall of 2002. However, the employer authorized the grievors to take annual leave during the period for which they had requested leave without pay. The grievors argued the employer could have granted them leave without pay while ensuring continued service delivery. They added that the employer was not justified in giving precedence to requests for annual leave. The employer responded that ensuring continued service delivery is a standard higher than that of meeting basic operational requirements and that determining how to manage its operations was its prerogative. The employer added that it had to ensure that other workers got annual leave during the summer of 2002. The adjudicator found ensuring "continued service delivery" not to have the same meaning as "subject to operational requirements", but to mean that service delivery should not be interrupted. She further found that the employer could have granted the leave without pay requested by the grievors without interrupting service delivery. As the grievors had taken annual leave, with pay, during the same period, the adjudicator ordered the employer to re-credit their leave banks should they elect to remit the monies that they have received while they were on annual leave. The grievances were allowed, in part.

In *Sahota v. Canada Customs and Revenue Agency*, 2004 PSSRB 166, the grievor worked a compressed work week schedule, averaging 37.5 hours per week. The length of his normal shift was nine hours. The collective agreement provided that leave with pay for family-related responsibilities shall not exceed five days in a fiscal year. The collective agreement did not define the word "day". Appended to the collective agreement was a memorandum of agreement providing that, for employees working compressed work weeks, provisions of the collective agreement referring to a day shall be converted to hours, on the basis that one day equals 7.5 hours. The grievor alleged that his annual leave entitlement was five shifts of nine hours. The employer was of the view that the grievor was entitled to no more than 37.5 hours' leave per year. The adjudicator found that the grievor's entitlement to leave with pay for family-related responsibilities shall not exceed 37.5 hours in a fiscal year. The grievance was denied.

#### Termination of Employment or Demotion:

In *Burton v. Treasury Board (Solicitor General Canada - Correctional Service)*, 2004 PSSRB 74, the issue of the adjudicator's remedial powers came to the fore. The grievor, a correctional supervisor and acting warden, was terminated following a criminal conviction of assault and for failure to adhere to the standards of professional conduct. A mini-riot occurred at the institution. The inmates were kept in an exercise yard while clean-up occurred. Each inmate was to be escorted back to his cell by 3 guards (3-on-1 protocol). Two inmates remained in the yard. Derogatory comments regarding the 2 inmates were written across a computer screen visible to the 2 inmates in the yard. The grievor cancelled the 3-on-1 protocol for the two remaining inmates. While removing the 2 inmates, the grievor, another correctional officer and the inmates were injured. The adjudicator found that the grievor incited inmates by permitting derogatory comments on the computer screen. The grievor violated the use of force directive in removing inmates without 3-on-1 protocol and without videotaping them. The grievor's conviction arose from off-duty conduct. There was no evidence that the conduct

damaged the employer's reputation, no evidence that employees no longer wished to work with the grievor, no evidence the grievor could not manage his work duties effectively. The adjudicator found that the bond of trust was not irrevocably broken. The grievor demonstrated he had been a valued employee. The termination was deemed too severe. The adjudicator found that demotion was an appropriate penalty. The adjudicator rejected the argument that to order a demotion would be contrary to the *PSEA*. The adjudicator found that demotion was not an appointment for the purposes of the *PSEA*. The grievor could perform duties of a lower level position, but his current supervisory position would not be appropriate. A demotion was ordered. The grievance was allowed in part.

In *Dhaliwal v. Treasury Board (Solicitor General Canada-Correctional Service)*, 2004 PSSRB 109, the grievor was a Correctional Officer who was rejected on probation. The grievor was advised that he was unreliable and not personally suitable as a result of an inordinate use of leave. A month after the grievor began his training program, his mother died in his arms and his father blamed him for her death and became suicidal. The grievor briefly interrupted his training course following his mother's death but resumed the course and finished second and was elected valedictorian by his classmates. Seven months after he began his probationary period, the grievor's wife and nephew were involved in a serious car accident. The wife's rehabilitation took close to a year and the grievor was required to drive her to numerous physiotherapy and medical appointments. As a result of the grievor's personal situation, he exhausted his family-related leave and sick leave credits and requested 23.5 hours of leave without pay. Although the grievor's supervisor met with him twice regarding his leave usage and the fact that he had exhausted his leave credits and needed to use leave without pay, the grievor was never advised that he was not meeting the requirements of his position or what was expected of him. The warden was never advised of the grievor's personal problems yet was the person who made the decision to reject the grievor on probation. The employer had met the burden of proof in demonstrating that it had cause to reject the grievor on probation. The burden then shifted to the grievor to demonstrate bad faith. The employer's decision was not based on all of the facts. The employer failed to abide by its own policies which require fairness and good faith. The employer's lack of diligence amounted to bad faith. The grievor was reinstated. The grievance was allowed.

#### Other Matters of Interest:

In *Sherman v. Canada Customs and Revenue Agency*, 2004 PSSRB 125, the question of "issue estoppel" arose when the grievor alleged failure to accommodate her disability. Pursuant to the *Customs and Revenue Agency Act*, there was a decision by an Independent Third Party Reviewer who overturned the termination and ordered reinstatement. The grievor pursued grievances alleging improper termination of injury-on-duty leave and suspension or improper placement on vacation or sick leave. The grievor sought to prevent the employer from re-litigating issues covered by ITPR decision in the hearing on the grievances. In accordance with the *Customs and Revenue Agency Act*, the employer established an Independent Third Party Review process whereby employees who were dissatisfied with staffing and termination decisions that



could not be reviewed by the Public Service Staff Relations Board could initiate the review process (ITPR). The grievor was absent from work due to illness for a lengthy period of time and was ultimately terminated by the employer. The grievor initiated the ITPR process and the hearing took place over 19 days. The hearing included pre-hearing submissions, oral testimony and documentary evidence, the administration of oaths to witnesses, representation of both sides by counsel, cross-examination, participation by expert witnesses, written arguments totaling more than 200 pages and, finally, a detailed decision. The reviewer held that the employer's decision to terminate the grievor because her disability could not be accommodated was not sustainable and he ordered that she be reinstated and that the proper accommodation be provided. The grievor also filed grievances arising out of the situation, alleging that the employer improperly terminated her injury-on-duty leave and that the employer's order for her not to report to work in June of 1998 was in fact a suspension without pay or an improper placement on sick leave or vacation leave. The adjudicator held that there was no dispute that the ITPR decision was final and that the parties to the ITPR were the same before her. She also decided that there was no dispute that the previous decision was judicial; as the ITPR reviewer possessed the legislative authority to make an adjudicative decision, the ITPR had to be carried out in a judicial way and respect the rules of natural justice. The parties did not, however, agree that the ITPR considered the same question that was now before the adjudicator. The adjudicator held that issue estoppel could only be applied where the question decided was fundamental to the decision arrived at in the earlier proceeding. The adjudicator reviewed some of the facts that the grievor had to establish in order to satisfy the ITPR reviewer that her non-disciplinary termination could not stand in order to determine which were fundamental to his decision. However, she declined to delineate which of the findings of fact fell on one side of the line or the other, stating that while some were obvious, counsel could resolve most of the rest. She found that the nine points that the ITPR determined were questions that she would also have to determine as part of her decision-making in respect of the grievances before her and therefore that she and the reviewer were required to determine the same issues. The adjudicator therefore held that issue estoppel applied to the proceedings before her. The adjudicator declined to exercise her discretion not to apply issue estoppel. In examining the seven factors set out by the Supreme Court of Canada in *Danyluk (infra)*, and in balancing all of the relevant criteria, and having particular regard to the factor of potential injustice, she was satisfied that the principle of issue estoppel should be applied and the employer should be prevented from re-litigating the nine points determined by the ITPR reviewer.

In *Hodgson et al. v. Treasury Board (Transport Canada)*, 2005 PSSRB 30, the extent of the employer's management rights were at issue. Following the events of September 11, 2001, the employer implemented shift work for Regional Security Inspectors (RSIs) employed at international airports. The RSIs are responsible for safety and security at airports, as well as railways and harbours. The RSIs were previously considered day workers. The employer first contacted the bargaining agent at the national level at the beginning of October, and the first consultation meeting took place on October 26, 2001. Discussions continued between the parties but no agreement was reached. During discussions in October, the bargaining agent raised the issue of pending grievances and the employer sent a letter to the bargaining agent agreeing to suspend the time limits for



filing a grievance until completion of the consultation process. A joint memorandum announcing the agreement to suspend the time limits was prepared but never finalized. The grievances in issue were filed in March and April of 2002. The employer argued that the grievances should only be retroactive to 25 days prior to the filing of the grievances and should not be given full retroactive effect. The Board held that the agreement was clear and that the grievances should have full retroactive effect. The bargaining agent filed a section 99 reference, alleging that the employer had breached clause 25.04 of the collective agreement in failing to come to an agreement with it on the change in hours of work. The "test grievances" that were also the subject of this decision contested the change in the hours of work and the consequent failure of the employer to pay overtime for hours worked outside the normal day work hours. The grievors were hired on the understanding that they would work as day workers and argued that this was a term and condition of employment. The employer responded that clause 25.04 did not apply to the transition from day work to shift work and argued that clause 25.02 was the applicable clause and required only discussion between the parties, which discussion had taken place. The Board concluded that neither clause 25.02 nor clause 25.04 applied. The Board found that clause 25.04 did not govern a change of hours of work that has the effect of changing a day worker into a shift worker. Clause 25.02 did not apply, as it only applied to a change in the "schedule of working hours", which is the distribution of hours within a fixed period and does not cover the transformation of day workers into shift workers. Prior Board decisions and a decision of the Federal Court led to the conclusion that the employer can transform day workers into shift workers without the agreement of the bargaining agent. Management rights prevail, as the collective agreement does not restrict the right of the employer to determine the hours of work and change a day worker to a shift worker. The grievances were denied and the reference dismissed.

The question of whether an employee was in a conflict of interest arose in rather extraordinary circumstances. In *Assh v. Treasury Board (Department of Veterans Affairs)*, 2004 PSSRB 111, the grievor, a Pensions Advocate with the Department of Veterans Affairs, challenged the employer's direction that he decline a bequest of \$5000 left to him in the will of a former client, whom he had assisted in his capacity as a pensions advocate several years before. The employer considered the acceptance of such a bequest to be "beyond the bounds of propriety" and in contravention of the Conflict of Interest and Post-Employment Code for the Public Service. The employer objected to the adjudicator's jurisdiction on the basis that a direction to refuse a bequest did not constitute "disciplinary action resulting in a financial penalty". The adjudicator dismissed the objection and favoured a broad interpretation of paragraph 92(1)(b) of the *PSSRA*. In her view, such a broad interpretation furthers the objective of the *PSSRA* and honours the labour relations principle of "obey now, grieve later". The adjudicator found that the direction has a "disciplinary connotation", because it is based on a standard involving voluntary conduct and the appropriateness of behaviour. The direction also resulted in a "financial penalty" because the grievor was required to forfeit a sum of money to which he would otherwise be legally entitled. On the merits, the adjudicator found that the grievor had no previous knowledge of the bequest, that it could not influence the grievor in his judgement and performance of duties and that the Testatrix and her estate would not have any future dealings with the government related

to this question. The services to the Testatrix were provided in 1996 and the grievor was unaware of his being named as a beneficiary in the will in 2001. The adjudicator concluded that accepting the bequest in those circumstances did not "compromise the integrity of the Government" and did not bring suspicion on the grievor's objectivity and impartiality. There was therefore no real, potential or apparent conflict of interest in the circumstances of this case. The grievance was upheld. However, the Federal Court set aside the decision on the question of jurisdiction, finding that no disciplinary action within the meaning of section 92 of the *Act* had yet been taken by the employer (*Canada (Attorney General) v. Assh* 2005 FC 734).

## FEDERAL COURT DECISIONS OF INTEREST

In *Ryan v. Attorney General of Canada*, 2005 FC 65, the applicant was active in his local and had been designated by the local to handle a file concerning the work environment in a particular section of the workplace. In this role, he attended a scheduled meeting between employees and management on this issue. Prior to the start of the meeting, a manager inquired as to why the applicant was present and the ensuing exchange between the two men became tense and embarrassed those present. The applicant filed a grievance under his collective agreement alleging, amongst other things, harassment and intimidation. The employer objected to the jurisdiction of the adjudicator to hear the grievance, arguing that the applicant should have proceeded by way of a complaint under section 23 of the *PSSRA*, arguing that section 23 provided another administrative procedure for redress. The grievance was dismissed at adjudication. The adjudicator accepted the evidence but found that not all uncomfortable human interaction was considered harassment or intimidation. The lapse of judgement on the part of the management representative was not a breach of the collective agreement. The adjudicator dismissed the employer's objection and held that a purposive analysis of section 91 in the general context of the legal framework set out in the *PSSRA* led him to conclude that an adjudicator did have jurisdiction over a grievance alleging discrimination on the basis of union membership or activity. The applicant filed for judicial review and argued that the adjudicator had erred in dismissing his grievance. The application for judicial review was dismissed. The Court held that the applicant had another avenue of redress under the *PSSRA* and this avenue should have been used. The adjudicator was incorrect and should not have proceeded with the hearing. Despite this, the Court found that management's conduct did not amount to harassment or intimidation. The behaviour had to be looked at subjectively and objectively. This case involved an isolated incident and the adjudicator's finding was reasonable based on the facts and the decision was not patently unreasonable.

*Gannon v. Canada (Treasury Board)*, 2004 FCA 417, was an appeal from a decision of the Federal Court dismissing an application for judicial review of an adjudicator's decision. The appellant was employed with the public service. He was suspended from his employment without pay pending an investigation into allegations of abuse of authority. His employment was subsequently terminated. The appellant had grieved his dismissal and his grievance was referred to adjudication. The adjudicator found that his employer had just cause for disciplinary action, but not for termination. The adjudicator

awarded the appellant six months' compensation in lieu of reinstatement. On judicial review, the Court found that the adjudicator's decision was not patently unreasonable. This decision was appealed. The appellant argued that the decision should have been reviewed on a *reasonableness simpliciter* standard. Further, he argued that because the adjudicator found no cause for termination, he could not lawfully be terminated and should have been reinstated. The appeal was allowed. The Court held that the decision of the adjudicator was clearly irrational, even on the patently unreasonable standard. The Court noted that the jurisdiction of the adjudicator under the *PSSRA* was not the same as that under the *Canada Labour Code* and that the adjudicator did not have the right to impose a monetary payment in lieu of reinstatement. The remedy which the adjudicator had ordered was inconsistent with the findings. The Court ordered that the matter be remitted to a new adjudicator with the direction that the termination be rescinded and that a lesser penalty be imposed based on the conduct identified by the original adjudicator as cause for discipline.



## **APPENDIX F: OTHER INFORMATION**

### **A. STATUTES AND REGULATIONS ADMINISTERED BY THE FORMER PUBLIC SERVICE STAFF RELATIONS BOARD**

- *Public Service Staff Relations Act*, R.S.C. 1985, c. P-35
- *P.S.S.R.B. Regulations and Rules of Procedure*, 1993, SOR/93-348
- *Parliamentary Employment and Staff Relations Act*, R.S.C. 1985 (2d Supp.), c. 33
- *P.E.S.R.A. Regulations and Rules of Procedure*, SOR/86-1140
- Certain provisions of Part II of the *Canada Labour Code*, R.S.C. 1985, c. L-2
- *Education Staff Relations Act*, (Yukon), R.S.Y. 2002, c. 62
- *Yukon Teachers Staff Relations Board Regulations and Rules of Procedure*, O.I.C. 1992/95
- *Public Service Staff Relations Act*, (Yukon), R.S.Y. 2002, c. 185
- *YPSSRB Regulations and Rules of Procedure*, C.O. 1970/26

### **B. STATUTORY AND DEPARTMENTAL REPORTS OF THE FORMER PUBLIC SERVICE STAFF RELATIONS BOARD**

- Public Service Staff Relations Board Annual Report
- Public Service Staff Relations Board Performance Report
- Public Service Staff Relations Board Report on Plans and Priorities
- *Parliamentary Employment and Staff Relations Act* Annual Report
- Yukon Public Service Staff Relations Board Annual Report
- Yukon Teachers Staff Relations Board Annual Report
- *Access to Information Act* Annual Report
- *Privacy Act* Annual Report
- Annual Management Report on Official Languages
- PSSRB Summaries of Decisions (until December 2004)

## C. CONTACTS FOR FURTHER INFORMATION

Public Service Labour Relations Board  
C.D. Howe Building  
240 Sparks Street  
West Tower, 6th Floor  
P.O. Box 1525, Station B  
Ottawa, Canada  
K1P 5V2

Tel: 990-1800

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| General:                        | Fax: 990-1849  |
| Registry Operations and Policy: | Fax: 990-3927  |
| Dispute Resolution Services:    | Fax: 990-6685  |
| Web site:                       | <a href="http://www.pslrb-crtfp.gc.ca">www.pslrb-crtfp.gc.ca</a> |

E-mail Address:

Internet: [Mail.courrier@pslrb-crtfp.gc.ca](mailto:Mail.courrier@pslrb-crtfp.gc.ca)







**C. PERSONNES-RESSOURCES POUR OBTENIR DES RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES**

Commission des relations de travail dans la fonction publique  
Immeuble C.D. Howe  
240, rue Sparks  
Tour ouest, 6<sup>e</sup> étage  
C.P. 1525, succursale B  
Ottawa (Ontario)  
K1P 5V2  
Tél. : 990-1800

Renseignements généraux :  
Télécopieur : 990-1849  
Opérations du greffe et politiques :  
Télécopieur : 990-3927  
Services de règlement des conflits :  
Télécopieur : 990-6685  
Site Internet :  
[www.pslrb-ctfp.gc.ca](http://www.pslrb-ctfp.gc.ca)

Adresse électronique :

Internet : [Mail.courrier@pslrp-ctfp.gc.ca](mailto:Mail.courrier@pslrp-ctfp.gc.ca)

**A. LOIS ET RÈGLEMENTS APPLIQUÉS PAR L'ANCIENNE COMMISSION DES RELATIONS DE TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

- *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, L.R.C. 1985, ch. P-35
- *Règlement et règles de procédure de la C.R.T.F.P. (1993)*, DORS/93-348
- *Loi sur les relations de travail au Parlement*, L.R.C. 1985 (2<sup>e</sup> suppl.), ch. 33
- *Règlement et règles de procédure de la L.R.T.P.*, DORS/86-1140
- Certaines dispositions de la Partie II du *Code canadien du travail*, L.R.C. 1985, ch. L-2
- *Loi sur les relations de travail dans le secteur de l'éducation* (Yukon), L.R.Y. 2002, ch. 62
- *Règlement établissant les règles de pratique de la Commission des relations de travail du personnel enseignant du Yukon*, D.E.C. 1992/95
- *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, Yukon, L.R.Y. 2002, ch. 185
- *Règlement et règles de procédure de la C.R.T.F.P.Y.*, O.C. 1970/26

**B. RAPPORTS EXIGÉS PAR LA LOI ET RAPPORTS MINISTÉRIELS DE L'ANCIENNE COMMISSION DES RELATIONS DE TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

- Rapport annuel de la Commission des relations de travail dans la fonction publique
- Rapport sur le rendement de la Commission des relations de travail dans la fonction publique
- Rapport sur les plans et les priorités de la Commission des relations de travail dans la fonction publique
- Rapport annuel de la *Loi sur les relations de travail au Parlement*
- Rapport annuel de la Commission des relations de travail dans la fonction publique du Yukon
- Rapport annuel de la Commission des relations de travail du personnel enseignant du Yukon
- Rapport annuel de la *Loi sur l'accès à l'information*
- Rapport annuel de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- Rapport annuel de gestion sur les langues officielles
- Résumés des décisions de la CRTFP (jusqu'à décembre 2004)





constituait pas forcément du harcèlement ou de l'intimidation. Le manque de jugement de la part du représentant de la direction ne constituait pas une infraction à la convention collective. L'arbitre de grief a rejeté l'opposition de l'employeur et a fait valoir qu'une analyse fondée sur l'objet de l'article 91 dans le contexte général du cadre juridique établi par l'ancienne *LRTFP* l'avait amené à constater qu'un arbitre de grief a compétence pour instruire un grief pour discrimination alléguée fondée sur l'adhésion à un syndicat ou l'activité syndicale. Le requérant a demandé un contrôle judiciaire de l'affaire et a soutenu que l'arbitre de grief n'était pas fondé à rejeter son grief. La demande de contrôle judiciaire a été rejetée. La Cour a statué que le requérant aurait dû recourir à une autre procédure de redressement qui lui était accessible, celle que prévoit l'ancienne *LRTFP*. L'arbitre de grief s'est trompé et n'aurait pas dû tenir l'audience. Malgré cela, la Cour a conclu que la conduite de la direction ne constituait pas du harcèlement ou de l'intimidation. Il fallait envisager le comportement subjectivement et objectivement. L'affaire concerne un incident isolé, et la décision de l'arbitre de grief était raisonnable compte tenu des faits, et elle n'était pas manifestement déraisonnable.

L'affaire *Gannon c. Canada (Conseil du Trésor)*, 2004 CFA 417, concerne l'appel interjeté d'une décision de la Cour fédérale rejetant une demande de contrôle judiciaire de la décision d'un arbitre de grief. Le requérant était un employé de la fonction publique. Il avait été suspendu sans rémunération en attendant les résultats d'une enquête menée au sujet d'abus de pouvoir qu'on lui reprochait. Il a été congédié par la suite. Il a déposé un grief contestant son congédiement, lequel grief a été renvoyé à l'arbitrage. L'arbitre a constaté que l'employeur était fondé à imposer des mesures disciplinaires mais non à congédier le requérant. L'arbitre de grief lui a accordé six mois de rémunération au lieu d'une réintégration. Lors du contrôle judiciaire, la Cour a conclu que la décision de l'arbitre de grief n'était pas manifestement déraisonnable. Il en a été appelé de ce jugement. L'appelant a soutenu que le contrôle de la décision aurait dû être fondé sur une norme de décision « raisonnable *simpliciter* ». Il a fait valoir que, comme l'arbitre de grief a constaté qu'il n'y avait pas cause de congédiement, il ne pouvait être congédié légalement et aurait dû être réintégré dans ses fonctions. L'appel a été accueilli. La Cour a statué que la décision de l'arbitre était clairement irrationnelle, même d'après la norme du caractère manifestement déraisonnable. La Cour a fait remarquer que la compétence que l'ancienne *LRTFP* confèrait à l'arbitre de grief n'était pas celle qui découlait du *Code canadien du travail*, et qu'elle n'était pas habilitée à imposer un paiement en argent plutôt que la réintégration. Le redressement ordonné par l'arbitre de grief n'était pas conforme à ses propres conclusions. La Cour a ordonné que l'affaire soit confiée à un nouvel arbitre de grief et a donné instruction pour que le congédiement soit annulé et qu'une sanction moins sévère soit imposée en fonction de la conduite jugée sujette à discipline par le premier arbitre de grief.

Dans l'affaire *Ryan c. Procureur général du Canada*, 2005 CF 65, le requérant jouait un rôle actif au sein de sa section locale, qui l'avait chargé du traitement d'un dossier portant sur le climat de travail dans un secteur particulier du milieu de travail. Son rôle l'a amené à assister à une réunion prévue sur la question entre les employés et la direction. Avant l'ouverture de la séance, un gestionnaire s'est demandé pourquoi le requérant assistait à la réunion, et l'échange qui a suivi entre les deux hommes est devenu tendu et gênant pour les autres personnes présentes. Le requérant a déposé un grief aux termes de sa convention collective dans lequel il alléguait, notamment, avoir été victime de harcèlement et d'intimidation. L'employeur a contesté la compétence de l'arbitre de grief pour instruire le grief, soutenant que le requérant aurait dû formuler une plainte aux termes de l'article 23 de l'ancienne *LRFP*, puisque, de son avis, l'article 23 offrait un autre recours administratif de réparation. L'arbitre de grief a rejeté le grief. Il a accueilli la preuve, mais il a conclu qu'une interaction gênante entre des personnes ne

## DÉCISIONS IMPORTANTES DE LA COUR FÉDÉRALE

La question de savoir si un employé était en situation de conflit d'intérêts s'est posée dans des circonstances exceptionnelles. Dans l'affaire *Assh c. Conseil du Trésor (Anciens Combattants Canada)*, 2004 CRTFP 111, le fonctionnaire s'estimant lésé, un avocat-conseil des pensions d'Anciens Combattants Canada, a contesté l'ordre de l'employeur lui enjoignant de refuser un legs de 5 000 \$ d'une ancienne cliente qu'il avait conseillé plusieurs années auparavant en sa capacité d'avocat-conseil des pensions. L'employeur considérait l'acceptation d'un tel legs comme outrepassant les règles de la convention et contrevenant au *Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat s'appliquant à la fonction publique*. L'employeur a contesté la compétence de l'arbitre de grief en faisant valoir qu'un ordre de refuser un legs ne constitue pas une « mesure disciplinaire entraînant la suspension ou une sanction pécuniaire ». L'arbitre de grief a rejeté cette objection, en optant pour une interprétation libérale de l'alinéa 92(1)b) de l'ancienne *LRFP*. À son avis, cette interprétation était conforme à l'objet de l'ancienne *LRFP* et au principe des relations de travail qu'il faut obéir d'abord et présenter un grief ensuite. L'arbitre de grief a jugé que l'ordre de l'employeur avait une « connotation disciplinaire » parce qu'elle était basée sur une norme de conduite volontaire et de comportement convenable. L'ordre a aussi imposé au fonctionnaire s'estimant lésé une « sanction pécuniaire » parce qu'il lui enjoignait de renoncer à une somme à laquelle il aurait eu légalement droit. L'arbitre de grief a conclu que le fonctionnaire s'estimant lésé n'avait aucune connaissance préalable du legs, que celui-ci ne pouvait pas influencer sur son jugement ni sur l'exercice de ses fonctions, et que la testatrice et sa succession n'auraient eu aucun rapport ultérieur avec le gouvernement sur cette question. Les services du fonctionnaire s'estimant lésé avaient été fournis à la testatrice en 1996, et il ne savait pas qu'il avait été nommé légataire dans le testament en 2001. L'arbitre de grief a conclu que l'acceptation du legs dans ces circonstances ne compromettait pas l'intégrité du gouvernement et ne permettait pas de douter de l'objectivité ni de l'impartialité du fonctionnaire s'estimant lésé. Il n'y avait donc pas de conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent dans les circonstances. Le grief a été accueilli. Toutefois, la Cour fédérale a infirmé la décision sur la question de compétence, ayant conclu que l'employeur n'avait pas encore pris de mesures disciplinaires au sens de l'article 92 de la Loi (*Canada (Procureur général) c. Assh* 2005 CF 734).



question déjà tranchée. En analysant les sept facteurs que la Cour suprême du Canada avait établis dans *Danyluk (infra)*, ainsi qu'en tenant compte de tous les critères pertinents, tout particulièrement le risque d'injustice, elle a conclu que le principe de préclusion découlant d'une question déjà tranchée devrait s'appliquer et refusé de laisser l'employeur remettre en litige devant elle les neuf points tranchés par l'examinateur chargé de l'ETPL.

Dans l'affaire *Hodgson et al. c. Conseil du Trésor (Transports Canada)*, 2005 CRTFP 30, la question centrale était l'étendue des droits de la direction. À la suite des événements du 11 septembre 2001, l'employeur a mis en place un horaire de postes pour les inspecteurs de la sécurité régionaux travaillant dans les aéroports internationaux. Ces inspecteurs doivent assurer la sécurité dans les aéroports, les gares ferroviaires et les ports. Ils étaient auparavant considérés comme des travailleurs de jour. L'employeur a d'abord communiqué avec l'agent négociateur au niveau national au début octobre, et la première réunion de consultation a eu lieu le 26 octobre 2001. Les parties ont poursuivi leurs discussions sans conclure d'entente. Au cours des discussions en octobre, l'agent négociateur a soulevé la question des griefs non réglés, et l'employeur lui a envoyé une lettre confirmant la suspension du délai prévu pour la présentation d'un grief jusqu'à l'issue du processus de consultation. Une note de service conjointe annonçant l'entente relative à la suspension du délai a été préparée mais n'a jamais été parachevée. Les griefs en cause ont été déposés en mars et avril 2002. Selon l'employeur, les griefs devaient être rétroactifs seulement à la période commençant 25 jours avant le dépôt des griefs et ne devaient pas être entièrement rétroactifs. La Commission a conclu que l'entente était claire et que les griefs étaient entièrement rétroactifs. L'agent négociateur a présenté un renvoi en vertu de l'article 99 alléguant que l'employeur avait contrevenu à la clause 25.04 de la convention collective en ne concluant pas d'entente avec lui concernant la modification des heures de travail. Les « griefs-types » également visés par la présente décision contestaient la modification des heures de travail et le défaut de l'employeur de verser le paiement d'heures supplémentaires pour le temps travaillé en dehors des heures normales de travail. Les fonctionnaires s'estimaient lésés ont été embauchés à la condition de travailler le jour et ont fait valoir qu'il s'agissait d'une question d'emploi. L'employeur a répondu que la clause 25.04 ne s'appliquait pas à la transition du travail de jour au travail par poste et que la clause 25.02 exigeait la tenue de discussions avec le représentant approprié de l'agent négociateur était la disposition pertinente. La Commission a statué que ni la clause 25.02 ni la clause 25.04 ne s'appliquaient. Elle a conclu que la clause 25.04 ne régissait pas la modification des heures de travail ayant pour effet de transformer un travailleur de jour en travailleur par poste. La clause 25.02 ne s'appliquait pas parce qu'elle régissait uniquement la modification de l'horaire de travail, ce qui est la répartition des heures de travail à l'intérieur d'une période fixe et ne comprend pas la transformation des travailleurs de jour en travailleurs par poste. L'examen de décisions antérieures de la Commission et d'une décision de la Cour fédérale a mené à la conclusion que l'employeur pouvait transformer des travailleurs de jour en travailleurs par poste sans l'accord de l'agent négociateur. Les droits de la direction ont préséance, car la convention collective ne limite pas le droit de l'employeur de déterminer les heures de travail et de transformer des travailleurs de jour en travailleurs par poste. Les griefs et le renvoi ont été rejetés.

fonctionnaire s'estimant lésée avait présenté des griefs dans lesquels elle alléguait que l'employeur avait mis fin abusivement à son congé d'accident de travail et que l'ordre de l'employeur de ne pas se présenter au travail était en fait une suspension sans salaire ou une utilisation inappropriée de ses congés de maladie ou annuels. Elle a tenté d'empêcher l'employeur de remettre en litige les questions ayant fait l'objet d'un examen par une tierce partie indépendante (ETPI). Conformément à la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada, l'employeur a mis sur pied un processus permettant aux employés insatisfaits d'une décision en matière de dotation ou de licenciement ne pouvant plus être soumise à un examen par la Commission des relations de travail dans la fonction publique de demander la tenue d'un ETPI. La fonctionnaire s'estimant lésée avait dû s'absenter longuement de son travail pour raisons de maladie, et l'employeur avait fini par la licencier. Elle a demandé la tenue d'un ETPI, et l'audience devant l'examinateur a duré 19 jours. L'examen a compris des présentations préalables à l'audience, des témoignages, une preuve documentaire, l'assermentation des témoins, la représentation des deux parties par un avocat, des contre-interrogatoires, la participation de témoins experts, le dépôt de présentations écrites totalisant plus de 200 pages et, enfin, une décision détaillée. L'examinateur a conclu que l'employeur n'avait pas été justifié de licencier la fonctionnaire s'estimant lésée parce qu'il n'était pas en mesure de répondre aux besoins liés à son incapacité; il a ordonné qu'elle soit réintégrée dans son poste et que les mesures d'adaptation nécessaires soient prises. La fonctionnaire s'estimant lésée a aussi présenté des griefs résultant de la situation, en alléguant que l'employeur avait mis fin abusivement à son congé d'accident de travail et que son ordre de ne pas se présenter au travail en juin 1998 était en fait une suspension sans salaire ou une utilisation inappropriée de ses congés de maladie ou annuels. L'arbitre de grief a conclu qu'il n'était pas contesté que la décision de l'ETPI était définitive et que les parties à cette décision étaient les mêmes dans cette instance que devant elle. Elle a aussi décidé qu'il n'était pas contesté que la décision antérieure était judiciaire; puisque l'examinateur chargé de l'ETPI était investi du pouvoir juridictionnel nécessaire pour rendre une décision d'arbitrage, l'ETPI devait être mené judiciairement, en plus de respecter les règles de justice naturelle. Les parties n'étaient toutefois pas d'accord sur la question de savoir si l'ETPI avait tranché la même question que celle dont l'arbitre de grief était saisi. L'arbitre de grief a jugé que la préclusion découlant d'une question déjà tranchée ne pouvait s'appliquer que si la question tranchée était fondamentale pour la décision rendue dans la procédure antérieure. Elle a examiné certains des faits que la fonctionnaire s'estimant lésée devait établir pour convaincre l'examinateur chargé de l'ETPI que son licenciement pour motif non disciplinaire n'était pas justifié, afin de déterminer ceux qui étaient fondamentaux pour cette décision-là. Elle a toutefois refusé de préciser lesquelles des conclusions de fait tombaient d'un côté de la ligne ou de l'autre, en déclarant que certains cas étaient évidents et que les avocats pourraient départager la plupart des autres. Elle a conclu que les neuf points sur lesquels l'examinateur chargé de l'ETPI s'était penché étaient également des questions qu'elle allait devoir étudier pour rendre une décision sur les griefs dont elle était saisie et que, par conséquent, l'examinateur indépendant et elle devaient se prononcer sur les mêmes questions. L'arbitre de grief a conclu que le principe de préclusion découlant d'une question déjà tranchée s'appliquait à la procédure dont elle était saisie. Elle a jugé qu'il y avait lieu d'exercer son pouvoir discrétionnaire d'invoquer la préclusion découlant d'une



à son travail. L'arbitre de grief a conclu que le lien de confiance n'avait pas été brisé de manière irrévocable. Le fonctionnaire s'estimant lésé a démontré qu'il avait été un employé de valeur. Le licenciement a été jugé trop sévère. L'arbitre de grief a déterminé que la rétrogradation était une sanction appropriée. L'arbitre de grief a rejeté l'argument selon lequel une ordonnance de rétrogradation traitait à l'encontre de la *LEFP*. Selon l'arbitre de grief, la rétrogradation n'équivalait pas à une nomination au sens de la *LEFP*. Le fonctionnaire s'estimant lésé pourrait assumer les fonctions d'un poste de niveau inférieur, mais il ne serait pas indiqué de le maintenir dans le poste de surveillant actuel. La rétrogradation a été ordonnée. Le grief a été accueilli en partie.

Dans l'affaire *D. Dhalwal c. Conseil du Trésor (Solliciteur général du Canada – Service correctionnel)*, 2004 CRTFP 109, le fonctionnaire s'estimant lésé était un agent de correction qui a été renvoyé en cours de stage. Il avait été informé qu'il n'était pas fiable et qu'il ne répondait pas personnellement aux exigences parce qu'il avait pris un nombre anormalement élevé de congés. Un mois après avoir commencé sa formation, le fonctionnaire s'estimant lésé avait vu sa mère mourir dans ses bras; son père, qui l'avait blâmé pour le décès, était devenu suicidaire. Le fonctionnaire s'estimant lésé a brièvement interrompu sa formation à la suite de la mort de sa mère, mais l'a ensuite reprise, et il a terminé son cours en se classant deuxième. Ses confrères de classe l'ont choisi pour prononcer le discours d'adieu. Sept mois après le début de sa période de stage, sa femme et son neveu ont été impliqués dans un grave accident de voiture. La réadaptation de sa femme s'est étendue sur près d'un an, et il a dû la conduire à de nombreux rendez-vous chez le physiothérapeute et le médecin au cours de la période. Sa situation personnelle l'avait forcé à épuiser tous ses congés pour obligations familiales et tous ses crédits de congé de maladie, et il avait dû demander 23,5 heures de congé non payé. Bien que son superviseur l'ait rencontré deux fois pour lui parler de son utilisation des congés et qu'il ait épuisé ses crédits de congé au point de devoir prendre des congés non payés, on ne l'a jamais informé qu'il ne répondait pas aux exigences de son poste, ni de ce qu'on attendait de lui. Le directeur de l'établissement n'a jamais été informé des problèmes personnels du fonctionnaire s'estimant lésé, et c'est pourtant lui qui a pris la décision de le renvoyer en cours de stage. L'employeur a assumé le fardeau de la preuve en démontrant qu'il avait raison de renvoyer le fonctionnaire s'estimant lésé en cours de stage. Il incombe alors au fonctionnaire s'estimant lésé de démontrer que l'employeur avait agi de mauvaise foi. La décision de l'employeur n'était pas basée sur tous les faits pertinents. L'employeur n'a pas respecté sa propre politique, qui établit des principes d'équité et définit la bonne foi. Le manque de diligence de l'employeur équivalait à de la mauvaise foi. Le fonctionnaire s'estimant lésé a été réintégré. Le grief a été accueilli.

#### *Autres affaires importantes*

Dans l'affaire *S. Sherman c. Agence des douanes et du revenu du Canada*, 2004 CRTFP 125, la question de la « préclusion découlant d'une question déjà tranchée » a été soulevée lorsque la fonctionnaire s'estimant lésée a allégué que l'employeur avait manqué à son devoir de mettre en œuvre des adaptations qui répondraient à ses besoins, compte tenu de son incapacité. Conformément à la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, une tierce partie indépendante a rendu une décision qui annulait le licenciement de la fonctionnaire s'estimant lésée et la réintégrait dans ses fonctions. La



prestation de services continus » ne signifiait pas la même chose que « sous réserve des nécessités du service », mais plutôt que la prestation des services ne devait pas être interrompue. Elle a aussi conclu que l'employeur aurait pu accorder aux fonctionnaires s'estimant lésés le congé non payé qu'elles demandaient sans interrompre la prestation de services. Comme les intérêts avaient pris des congés annuels payés au cours de la même période, l'arbitre a ordonné à l'employeur de créditer leurs crédits de congé annuel dans l'éventualité où elles décideraient de lui rembourser les sommes qu'elles avaient reçues pendant qu'elles étaient en congé annuel. Les griefs ont été accueillis en partie.

Dans l'affaire *Sahota c. Agence des douanes et du revenu du Canada*, 2004 CRTFP 166, le fonctionnaire s'estimant lésé avait une semaine de travail comprise de 37,5 heures en moyenne. Il travaillait normalement neuf heures par jour. La convention collective stipulait que le nombre total de jours de congé payé pour obligations familiales ne devait pas dépasser cinq jours au cours d'un même exercice financier. Elle ne définissait pas le mot « jour ». Un protocole d'entente annexé à la convention collective stipulait que, pour les employés dont la semaine de travail était comprise, les dispositions de la convention collective libellées en jours devaient être converties en heures en raison d'une durée journalière de 7,5 heures. Le fonctionnaire s'estimant lésé alléguait avoir droit chaque année à des congés payés pour obligations familiales équivalant à cinq quarts de neuf heures. L'employeur soutenait qu'il n'avait pas droit à plus de 37,5 heures de congé par année. L'arbitre de grief a conclu que le fonctionnaire s'estimant lésé avait droit à des congés payés pour obligations familiales n'excédant pas 37,5 heures par exercice. Le grief a été rejeté.

#### Licencement ou rétrogradation

Dans l'affaire *R. Burton c. Conseil du Trésor (Solliciteur général du Canada – Service correctionnel)*, 2004 CRTFP 74, les pouvoirs de redressement de l'arbitre de grief étaient à l'avant-scène. Le fonctionnaire s'estimant lésé, surveillant correctionnel et directeur intérimaire, a été licencié après avoir été reconnu coupable de voies de fait et d'infraction aux règles de conduite professionnelle. Une mini-émeute s'est produite dans l'établissement. Les détenus ont été gardés dans une aire d'exercice pendant le nettoyage. Chaque détenu devait être escorté à sa cellule par trois gardes (protocole 3 pour 1). Deux détenus sont demeurés dans l'aire d'exercice. Des commentaires désobligeants au sujet des deux détenus étaient affichés à l'écran de l'ordinateur, bien à leur vue. Le fonctionnaire s'estimant lésé a annulé le protocole 3 pour 1 pour les deux derniers détenus. Alors que ceux-ci étaient escortés à leur cellule, le fonctionnaire s'estimant lésé, un autre agent correctionnel et les détenus ont été blessés. L'arbitre de grief a conclu que le fonctionnaire s'estimant lésé avait provoqué les détenus en laissant à leur vue les commentaires affichés à l'écran de l'ordinateur. Le fonctionnaire s'estimant lésé avait violé la directive sur l'utilisation de la force en escortant les détenus à leur cellule sans appliquer le protocole et sans enregistrer sur bande vidéo. La condamnation du fonctionnaire s'estimant lésé est rattachée à un comportement hors fonction. La preuve n'a pas démontré que son comportement avait porté atteinte à la réputation de l'employeur, ni que les employés ne voulaient plus travailler avec lui, ni que le fonctionnaire s'estimant lésé ne pouvait plus gérer efficacement les fonctions liées

Dans l'affaire *M. Dufour et autres c. Conseil du Trésor (ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences)*, 2004 CRTFP 123, les fonctionnaires s'estimaient lésés avaient demandé des congés non payés pour s'occuper de leur proche famille à l'été 2002. Une nouvelle disposition de la convention collective stipulait que ces congés devaient être prévus de manière à assurer « la prestation de services continus ». L'employeur a demandé qu'on lui explique cette expression et s'est fait répondre qu'elle avait le même sens que « sous réserve des nécessités du service ». L'employeur a rejeté les demandes des fonctionnaires s'estimaient lésés pour accorder la préséance aux demandes de congé annuel, et il a offert aux intéressées de prendre un congé non payé au printemps ou à l'automne 2002. Toutefois, il les a autorisées à prendre un congé annuel au cours de la période pour laquelle elles avaient demandé un congé non payé. Les fonctionnaires s'estimaient lésés ont soutenu que l'employeur aurait pu leur accorder un congé non payé tout en assurant la prestation de services continus. Elles ont ajouté qu'il n'était pas justifié que l'employeur accorde la préséance aux demandes de congé annuel. L'employeur a répondu que l'obligation d'assurer la prestation de services continus est plus rigoureuse que celle de répondre aux nécessités du service et qu'il avait le droit exclusif de décider comment gérer ses opérations. Il a ajouté qu'il devait faire en sorte que les autres membres du personnel puissent prendre des congés annuels au cours de l'été 2002. L'arbitre de grief a jugé qu'assurer « la

#### *Congé pour s'occuper de la proche famille*

stipulés aux DSE. Le grief a été accueilli en partie. Cet arrêt de travail de sept semaines, et que cette période aurait droit aux avantages les DSE. Il a cependant conclu que les effets secondaires à l'Isotiazide avaient prolongé l'humour dépressif dont souffrait la fonctionnaire s'estimaient lésée n'était pas couvert par l'arbitre de grief a conclu que l'arrêt de travail causé par le trouble d'adaptation avec l'employeur à cette interprétation équivaudrait à dénaturer le droit de présenter un grief. DSE faite par Santé Canada, car limiter l'examen à l'application qu'a donnée l'arbitre de grief a conclu qu'il avait compétence pour examiner l'interprétation des l'évaluation de Santé Canada aurait pour effet de modifier la convention collective. L'employeur avait appliqué l'évaluation faite par Santé Canada. Il a soutenu que réviser sa mission au Bénin l'avaient laissée affaiblie et avaient causé son arrêt de travail. Canada. La fonctionnaire s'estimaient lésée a allégué que les problèmes de santé pendant annuels et de maladie débiles de sa banque de congés à la suite de l'évaluation de Santé a présenté un grief demandant à l'employeur de lui rembourser les crédits de congés a été révisée. Santé Canada a confirmé son évaluation. La fonctionnaire s'estimaient lésée couvert par les DSE. À la demande de la fonctionnaire s'estimaient lésée, cette évaluation exposition étant improbable au Canada, il a été évalué que l'arrêt de travail n'était pas avait été exposée au bacille de Koch par une personne infectée outre-mer, une telle fonctionnaire. Bien que Santé Canada ait reconnu que la fonctionnaire s'estimaient lésée telles circonstances, l'absence n'est pas imputée aux crédits de congés acquis par un se serait pas produite ou n'est pas endémique au Canada. Les DSE stipulent que, en de l'arrêt de travail de la fonctionnaire s'estimaient lésée avait pour cause une maladie qui ne comme le prévoient les DSE incorporées dans la convention collective, d'évaluer si



au-delà d'une certaine date en raison d'un manque de travail ou de la cessation d'une fonction de l'Agence ». La Commission a conclu que la situation n'entraînait pas l'application de la PTME, étant donné qu'il n'y avait pas eu de « décision » du président de l'Agence que les services des employés n'étaient plus requis. Le transfert a été effectué en vertu d'un décret de la gouverneure générale, sur recommandation du Premier ministre du Canada. La Commission a aussi conclu que les règlements pris en vertu de l'alinéa 36(1)b) de la LEFP n'étaient pas invalides, et c'est ce règlement qui rend possible l'application des dispositions de cette loi sur les « transferts en bloc ». Le renvoi a été rejeté.

#### Scrutin d'accréditation

Dans l'affaire *Institut professionnel de la fonction publique du Canada c. Commission canadienne de sûreté nucléaire*, 2004 CRTFP 43, la Commission a été appelée à revoir sa décision antérieure d'ordonner la tenue d'un scrutin de représentation à la suite d'une demande d'accréditation présentée par l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (« l'Institut »), qui souhaitait représenter le personnel de l'employeur. Dans sa décision antérieure (2004 CRTFP 19), la Commission avait déterminé une unité habile à négocier et ordonné la tenue d'un scrutin de représentation à la suite d'une demande d'accréditation présentée par l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. L'Institut avait demandé le réexamen de cette décision aux fins de déposer six cartes d'adhésion supplémentaires qui ne l'avaient pas été au moment de sa demande d'accréditation initiale. La Commission a accepté le dépôt des six cartes supplémentaires. Celles-ci n'étaient pas pertinentes à la demande initiale d'accréditation pour la configuration de l'unité recherchée par l'Institut, laquelle n'incluait pas le secteur où travaillaient les signataires des cartes supplémentaires. La Commission ayant déterminé dans sa décision 2004 CRTFP 19 une unité différente de celle que proposait l'organisation syndicale, ces cartes ne sont devenues pertinentes qu'à ce moment. Elles avaient par ailleurs toutes été signées antérieurement à la date limite. L'ajout de ces cartes faisait en sorte que l'Institut a fait la preuve qu'une majorité de fonctionnaires de l'unité désiraient être représentés par lui. La Commission a infirmé sa première décision, annulé l'ordonnance de scrutin de représentation et accordé l'Institut à titre d'agent négociateur. La demande a été accueillie.

## D'ARBITRES DE GRIEFS DÉCISIONS RENDUES PAR DES COMMISSAIRES À TITRE

### Congé de maladie

Dans l'affaire *S. Dubois c. Conseil du Trésor (Agence canadienne de développement international)*, 2004 CRTFP 91, la fonctionnaire s'estimant lésée à son retour du Bénin a fait l'objet d'un diagnostic de trouble d'adaptation avec humeur dépressive. Ses médecins traitants l'ont placée en arrêt de travail pendant une période de neuf mois et demi. Pendant cette période, des tests cliniques ont établi qu'elle était porteuse du bacille de Koch (tuberculose) et un traitement préventif à l'Isoniazide lui a été prescrit. La fonctionnaire s'estimant lésée a connu des effets secondaires à l'Isoniazide et ce traitement a éventuellement été abandonné. L'employeur a demandé à Santé Canada,



indemnités de départ et de cessation d'emploi. Une date d'audience a été fixée pour que l'affaire soit entendue par un arbitre nommé en vertu de la *LRTO*. L'audience a été reportée jusqu'à ce que la demande présentée à la Commission ait été tranchée. L'arbitre a conclu que la prise en charge des services d'entretien ne constituait pas un transfert de compétence au sens de l'ancienne *LRTFP*. Les employés n'étaient pas des fonctionnaires du Conseil du Trésor avant qu'ils ne soient nommés en vertu de la *LEFP*. La Commission n'avait pas compétence pour substituer TPSCG à la requérante en tant qu'employeur assujéti à la convention collective du SCFP, au certificat de la Commission des relations de travail de l'Ontario et au grief, puisque les trois relèvent de la *LRTO*. Elle n'avait pas compétence non plus pour décider si les activités d'entretien étaient une « entreprise fédérale », puisque cette compétence appartient au Conseil canadien des relations industrielles. Elle a été incapable de se prévaloir des pouvoirs généraux dont elle était investie par l'article 21 de l'ancienne *LRTFP* pour traiter les questions soulevées dans la demande, puisque la Cour suprême du Canada a statué que l'existence de dispositions analogues dans d'autres lois ne confère pas à la Commission des pouvoirs autonomes de redressement lorsque les pouvoirs spécifiques sont prévus ailleurs à cette fin. Il n'y avait pas de preuve pour étayer l'allégation que la demande avait été présentée de mauvaise foi et dans un but inacceptable. Les employés en question avaient été traités comme des employés de Rostrust Investments Inc. et ils étaient assujéti à une convention collective négociée par le SCFP depuis 1993. L'employeur ne pouvait pas laisser s'écouler tout ce temps avant de soulever une question au cœur même de la relation entre le syndicat et la direction. La requérante n'avait pas qualité pour présenter une demande fondée sur l'article 41 de l'ancienne *LRTFP*. Elle n'avait pas qualité non plus pour présenter une demande fondée sur l'article 49 de l'ancienne *LRTFP*, puisqu'il n'y avait eu ni fusion, ni regroupement, ni transfert de compétence. L'ancienne *LRTFP* ne contient aucune disposition sur les droits du successeur lorsqu'une activité de compétence provinciale passe sous son régime. Il n'y avait pas non plus d'entente ou d'accord entre les agents négociateurs, de sorte que la Commission n'avait pas compétence aux termes de l'article 49. La demande a été rejetée.

Dans l'affaire *Alliance de la Fonction publique du Canada c. Agence canadienne d'inspection des aliments*, 2004 CRTFP 155, le transfert de certains secteurs d'un employeur distinct au noyau de la fonction publique a soulevé d'importantes questions juridiques. L'agent négociateur alléguait que l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), un employeur distinct pour l'application de l'ancienne *LRTFP*, avait l'obligation de le consulter avant que certains de ses employés ne soient mutés à un organisme récemment créé, l'Agence des services frontaliers du Canada, mentionné à la partie I de l'annexe I de l'ancienne *LRTFP*. Le transfert des activités des programmes s'est fait au moyen d'un décret de la gouverneure générale pris en vertu de la *Loi sur les restructurations et les transferts d'attributions dans l'administration publique (LRTAAP)*. L'agent négociateur a fait valoir que les dispositions de la Politique sur la transition en matière d'emploi (PTME), qui a été incorporée dans la convention collective, s'appliquaient dans cette situation et imposaient à l'employeur l'obligation de le consulter avant d'effectuer le transfert. La PTME stipule qu'une transition en matière d'emploi se produit « lorsque le président ou la présidente décide que les services d'un ou plusieurs employés nommés pour une période indéterminée ne seront plus requis

sécurité interne et d'urgence justifiaient le geste posé par l'employeur. Cependant, ces critères ne s'appliquaient pas dans le cas des cours du maniement des armes, et d'anciens instructeurs ne pouvaient pas être tenus de donner ces cours; l'employeur aurait plutôt dû se tourner vers d'autres solutions, en trouvant, par exemple, des instructeurs dans la région ou à l'extérieur. L'employeur avait le droit de demander aux fonctionnaires de participer à des cours, mais pas de les menacer de mesures disciplinaires s'ils répondaient à la demande de leur syndicat. Cela serait assimilable à de l'ingérence dans les affaires du syndicat. La plainte a été accueillie en partie.

Dans une autre affaire intéressant le Service correctionnel du Canada, *Union of Canadian Correctional Officers - Syndicat des agents correctionnels du Canada - CSN c. Conseil du Trésor*, 2004 CRTFP 38, l'agent négociateur a allégué que l'employeur avait enfreint l'article 52 de l'ancienne *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) lorsqu'il avait modifié la durée de travail des fonctionnaires dans quatre établissements correctionnels de la région de l'Atlantique de sorte que ceux-ci ne soient plus rémunérés pour leur pause-repas d'une demi-heure. Le changement s'est produit à la suite de la signification par l'agent négociateur d'un avis de négociation collectivement. La preuve démontrait que depuis plus de 18 ans, les fonctionnaires de ces établissements avaient droit à une pause-repas payée. La question qui devait être tranchée était celle de savoir si la modification de l'horaire de travail des employés équivalait à la modification d'une condition de travail au sens de l'article 52 de l'ancienne LRTFP. La Commission a statué que si l'employeur avait le droit de modifier les horaires de travail avant le dépôt de l'avis de négociation, ce droit existait encore après. Elle a conclu que le requérant ne s'était pas déchargé de son fardeau de la preuve. La Commission a aussi statué que la préclusion ne s'appliquait pas en l'espèce compte tenu du fait qu'elle irait à l'encontre des principes auxquels a souscrit la Cour d'appel fédéral dans l'affaire *Burchill* (*infra*) et qu'il n'y avait pas eu de préjudice subi par l'agent négociateur. La demande a été rejetée.

#### Droits du successeur

Dans l'affaire *Rostrust Investments Inc. c. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 4266-05, Alliance de la Fonction publique du Canada et Conseil du Trésor* (*Travaux publics et Services gouvernementaux Canada*), 2005 CRTFP 1, la requérante, propriétaire d'un complexe de bureaux, offrait des services de gestion et d'entretien à l'intention des fonctionnaires travaillant dans le complexe jusqu'à ce que le locataire, TPSGC, l'informe qu'il prendrait ces services en charge. Pour fournir les services aux locataires du complexe, la requérante employait diverses personnes, dont un groupe de syndiqués représentés pour les fins de la négociation collective par le SCFP. Ces syndiqués étaient visés par un certificat d'accréditation délivré en vertu de la *Loi sur les relations de travail de l'Ontario* (LRTO). TPSGC les avait invitées à poser leur candidature pour un emploi continu à son effectif. Plusieurs de ces employés ont été embauchés, en application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), pour qu'ils s'acquittent des mêmes fonctions ou de fonctions analogues. Le SCFP avait présenté un grief contre Rostrust Investments Inc., en invoquant la convention collective qu'il avait conclue avec cette dernière. Dans son grief, il lui donnait avis et réclamait des



*Canada.* Compte tenu de l'importance fondamentale du droit statutaire de présenter un grief et de la raison d'être de l'ancienne *LRTFP*, une disposition aussi explicite s'imposait. La Commission a donc conclu que la Politique sur le recours en dotation de l'ACIA ne constituait pas un recours administratif de réparation sous le régime d'une loi fédérale, au sens de l'article 91 de l'ancienne *LRTFP*. Elle a ordonné à l'employeur d'entendre le grief. La plainte a été accueillie.

#### *Négociation collective*

Dans l'affaire *Union of Canadian Correctional Officers - Syndicat des agents correctionnels du Canada - CSN c. Conseil du Trésor (Solliciteur général du Canada - Service correctionnel)*, 2004 CRTFP 71, les parties étaient en négociation. La plainte portait sur deux questions. Premièrement, l'agent négociateur se plaignait que l'employeur avait communiqué directement avec certains employés au sujet des négociations afin de l'embarrasser et de nuire à sa capacité de représenter ses membres. Il prétendait également que l'employeur usait de menaces et de représailles et d'abus de droit envers les employés, plus particulièrement aux membres des équipes d'urgence. À la table de négociation, l'agent négociateur a clairement fait savoir que la bonification du régime de pension serait une question importante. L'employeur a soutenu que l'amélioration du régime de pension n'était pas une question négociable à la table de négociation. Grâce à sa persévérance, un membre de l'unité de négociation a obtenu du Conseil du Trésor un avis confirmant que la question n'était pas négociable à la table. Il a distribué cet avis à plusieurs autres membres de l'unité de négociation. L'agent négociateur a déclaré que l'employeur avait menacé de prendre des mesures disciplinaires contre les fonctionnaires se servant du courriel pour émettre des commentaires en faveur du syndicat, sans pour autant se soucier des fonctionnaires utilisant le courriel électronique pour contester la position du syndicat. Chaque pénitencier a une équipe d'intervention d'urgence pour intervenir auprès de détenus récalcitrants, en cas d'incendie ou pour la formation sur l'utilisation des armes et autres instruments de défense. Chaque équipe est composée de volontaires. Pendant les négociations et en réponse à une demande de l'agent négociateur, 90 % des membres de ces équipes ont démissionné. L'employeur a expliqué aux fonctionnaires de l'unité de négociation que s'il devenait nécessaire de réunir une équipe d'urgence, il ordonnerait à d'anciens membres de l'équipe d'intervenir et, en cas de refus répétés, les fonctionnaires visés seraient passibles de mesures disciplinaires et même de renvoi. La Commission a conclu que, en ce qui avait trait à l'échange de courriels avec le fonctionnaire de l'unité de négociation, la direction n'avait pas eu l'intention de s'ingérer dans les affaires de l'agent négociateur. Comme le fonctionnaire en question était un cotisant du régime de pension, il était normal de répondre directement à ce « client » du régime de pension, sans nécessairement avoir l'intention de s'ingérer dans les affaires syndicales. De plus, une fois que l'employeur avait été informé de la situation, il avait pris les mesures nécessaires pour s'assurer qu'une telle situation ne se reproduirait plus en cours de négociations. Pour ce qui concerne l'utilisation du courriel électronique de l'employeur, rien dans la preuve n'indiquait que l'employeur avait traité différemment les fonctionnaires qui étaient en faveur du syndicat de ceux qui étaient contre. Pour ce qui est du recours aux anciens membres des équipes d'intervention d'urgence pour maîtriser des détenus récalcitrants ou des incendies, la Commission a conclu que les motifs de



une période de 25 ans. L'employeur a ordonné à tous ceux qui ont reçu le document de la communication est interdite par la *Loi sur les douanes*. Le plaignant Waugh avait reçu un document intitulé « Rapport sommaire d'incident critique d'un agent des douanes du Canada » et l'avait déposé à une réunion du Comité de santé et de sécurité au travail (Comité de SST). L'employeur a déclaré que ce document ne semblait pas contenir des renseignements dont la communication est interdite par la *Loi sur les douanes*, mais il en a quand même ordonné la destruction puisqu'il était virtuellement identique à l'autre document. M. King a demandé qu'on lui fournisse une copie approuvée du document original qui lui avait été présenté et l'employeur a refusé. M. King a assisté à une réunion du Comité de SST et a distribué un document intitulé « Rapport sommaire d'incident critique ». Comme le contenu de ce document était identique au précédent document, l'employeur a ordonné qu'il soit détruit lui aussi. Les plaignants ont demandé en quoi le document enfreignait la *Loi sur les douanes* sans obtenir de réponse. Ils n'ont pas détruit le document et ont écopé de suspensions. Après la dernière suspension, ils ont détruit le document. À l'audience, l'employeur a témoigné qu'il craignait que le document ne serve à promouvoir la cause des inspecteurs des douanes desirieux d'être équipés d'armes à feu et d'obtenir la parité salariale avec les policiers. La Commission a jugé que les questions figurant dans le document étaient liées à la santé et à la sécurité. Les plaignants avaient le droit de soulever ces questions au Comité de SST. L'ordre de détruire le document portait atteinte au droit des plaignants de représenter les employés aux réunions du Comité de SST. C'était une infraction à l'article 8 de l'ancienne *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Les plaignants agissaient à titre de représentants en matière de santé et de sécurité, conformément à la partie II du CCT. Leur suspension était interdite par l'article 147 du CCT. La Commission a fait droit aux plaintes et a ordonné à l'employeur de dédommager intégralement les plaignants pour leurs suspensions.

#### *Inadmissibilité à l'arbitrage*

Dans l'affaire *Melnichouk c. Agence canadienne d'inspection des aliments*, 2004 CRTFP 181, la Commission a été appelée à trancher la question de savoir si l'existence d'un autre recours de réparation empêchait le plaignant de déposer un grief aux termes de l'ancienne *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP). Le plaignant s'était porté candidat sans succès à un concours organisé par l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA). Il a présenté une déclaration de plainte, conformément à la Politique sur le recours en dotation de l'ACIA. La plainte n'a pas été acceptée. Le plaignant a déposé un grief contestant le refus de l'employeur d'entendre sa plainte. L'employeur a refusé de répondre à son grief en déclarant qu'il existait un autre recours administratif de réparation. Il s'agissait essentiellement de déterminer si la Politique sur le recours en dotation de l'ACIA constituait un recours administratif de réparation sous le régime d'une loi fédérale conformément à l'article 91 de l'ancienne LRTFP. La Commission a jugé que, même si la *Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments* donne à l'Agence le pouvoir de nomination, elle ne contient aucune disposition législative expresse l'autorisant à établir un mécanisme de recours en matière de dotation, contrairement à la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du*

Par suite de l'abrogation de l'ancienne *LRTFP* et, par conséquent, de l'obligation de la Commission de présenter un rapport annuel de 2004-2005, elle a choisi plutôt de présenter les points saillants des décisions qu'elle a rendues et qu'ont rendu des arbitres de griefs en 2004-2005.

## DÉCISIONS RENDUES PAR LA COMMISSION

### *Versement de cotisations syndicales*

Dans l'affaire *Association professionnelle des agents du service extérieur c. Conseil du Trésor*, 2004 CRTFP 124, la Commission a été appelée à trancher la question de savoir à quel agent négociateur des cotisations syndicales devaient être versées dans le cas d'employés en détachement provenant d'une autre unité de négociation. L'employeur a pourvu des postes de FS au moyen d'ententes de détachement. Il a versé des cotisations syndicales à l'agent négociateur au titre des employés qui occupaient des postes de FS par intérim seulement si le taux de rémunération maximal de leur poste d'attache était inférieur à celui des postes de FS auxquels ils étaient affectés. Cependant, l'employeur n'a pas versé de cotisations syndicales à l'agent négociateur là où le taux de rémunération maximal du poste d'attache de l'employé était supérieur à celui du poste de FS auquel il était affecté. L'agent négociateur a soutenu avoir droit aux cotisations syndicales de tous les employés en détachement et affectés à des postes de FS, car ils s'acquittaient sans exception des fonctions de tels postes. L'employeur a répondu que les employés dont le taux salarial maximal du poste d'attache était supérieur à celui du poste de FS continuaient d'être représentés par l'agent négociateur responsable du groupe professionnel auquel appartenaient les postes d'attache. La Commission a conclu qu'un détachement n'était pas une nomination. De plus, elle a conclu que la convention collective ne soumettait pas le droit de l'agent négociateur à des cotisations syndicales au taux de rémunération du poste d'attache d'un employé en détachement. De plus, la Commission a reconnu le droit de l'agent négociateur aux cotisations syndicales d'employés qui occupaient des postes de FS en détachement, sauf dans le cas du groupe FS des agents du service extérieur permurants contractuels qui occupaient des postes de FS à l'extérieur du Canada. La Commission a donné instruction aux parties de décider conjointement de la somme des cotisations syndicales dues à l'agent négociateur. La Commission est demeurée saisie de l'affaire au cas où l'une ou l'autre des parties demanderait son intervention ultérieure. Le renvoi a été accueilli en partie.

### *Plainte en vertu du Code canadien du travail*

Dans l'affaire *King et Waugh c. Agence des douanes et du revenu du Canada*, 2005 CRTFP 3, la Commission a été saisie d'une plainte en vertu de l'article 147 du *Code canadien du travail* (CCT). Le plaignant King a reçu un document énumérant les incidents considérés comme des dangers de mort signalés par des agents des douanes sur





ANNEXE D : SYNTHÈSE DES DEMANDES DE CONTRÔLE  
JUDICIAIRE DES DÉCISIONS

Du 1<sup>er</sup> avril 2000 au 31 mars 2005

| Appels de<br>demandes en<br>instance <sup>4</sup> | Demandes en<br>instance <sup>3</sup> | Demandes <sup>2</sup><br>retirées | Demandes<br>accueillies | Demandes<br>rejetées | Nombre de<br>demandes | Décisions <sup>1</sup><br>rendues | ANNÉE 1<br>(Du 1 <sup>er</sup> avril 2000<br>au<br>31 mars 2001) | ANNÉE 2<br>(Du 1 <sup>er</sup> avril 2001<br>au<br>31 mars 2002) | ANNÉE 3<br>(Du 1 <sup>er</sup> avril 2002<br>au<br>31 mars 2003) | ANNÉE 4<br>(Du 1 <sup>er</sup> avril 2003<br>au<br>31 mars 2004) | ANNÉE 5<br>(Du 1 <sup>er</sup> avril 2004<br>au<br>31 mars 2005) | TOTAL | 1  |
|---|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------------|--|--|--|--|--|-------|----|
|   |                                      |                                   |                         |                      |                       |                                   |  |  |  |  |  |       |    |
| 0   | 0                                    | 4                                 | 4                       | 4                    | 12                    | 127                               | 127  | 132  | 101  | 108  | 189  | 657   | 68 |
| 0   | 0                                    | 4                                 | 4                       | 4                    | 26                    | 10                                | 10   | 13   | 10   | 14   | 19   | 68    | 26 |
| 0   | 0                                    | 1                                 | 3                       | 4                    | 2                     | 101                               | 101  | 101  | 101  | 108  | 189  | 657   | 12 |
| 0   | 0                                    | 2                                 | 1                       | 4                    | 4                     | 132                               | 132  | 132  | 101  | 108  | 189  | 657   | 13 |
| 0   | 0                                    | 2                                 | 2                       | 4                    | 4                     | 132                               | 132  | 132  | 101  | 108  | 189  | 657   | 17 |
| 1   | 0                                    | 0                                 | 1                       | 10                   | 13                    | 132                               | 132  | 132  | 101  | 108  | 189  | 657   | 1  |
| 0   | 0                                    | 0                                 | 0                       | 0                    | 0                     | 0                                 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0     | 0  |

1 Les décisions rendues ne comprennent pas les affaires réglées ou retirées, ni celles qui ont été soumises à l'arbitrage accéléré.  
2 Demandes originales compte non tenu des appels retirés.  
3 Demandes pour lesquelles la Cour fédérale ne s'est pas encore prononcée, compte non tenu des appels en instance devant la Cour fédérale ou la Cour suprême du Canada.  
4 Les résultats des appels tranchés sont intégrés à la statistique au tableau.

Nota : Les chiffres des quatre derniers exercices ne sont pas définitifs, puisque le système judiciaire n'a pas encore filtré toutes les demandes de contrôle judiciaire déposées au cours des ces années.



# ANNEXE C : CONFORMITÉ AUX NORMES

| ACTIVITÉ   | NORME DE RENDEMENT   | TAUX DE CONFORMITÉ  |
|--|--|---|
| Accusés de réception                               | Les accusés de réception sont envoyés à la clientèle dans les deux jours ouvrables suivant la date de réception de l'affaire à la Commission.                      | Des 1 968 nouvelles affaires traitées par la Commission, 0,78 % répondait à la norme, et des accusés de réception ont été envoyés à l'expéditeur dans les cinq jours ouvrables suivant la réception des affaires dans 2,44 % des cas. Fait à noter, certaines des affaires étaient des dossiers collectifs ou incomplets, dont le traitement nécessite plus de temps. |
| Mise au rôle d'affaires autres que de licenciement | Les affaires doivent être mises au rôle de la médiation ou de l'arbitrage dans les 5 mois de la date de réception.   | 59,22 % des affaires ont été mises au rôle dans les 5 mois suivant la date de réception. 78,64 % l'ont été dans les 6 mois. Il reste à mettre au rôle 1 698 affaires. Certaines affaires sont demeurées en suspens à la demande des parties ou ont excédé l'échéance à la demande des parties, en raison de leur manque de ressources.                                |
| Mise au rôle d'affaires de licenciement            | Les affaires de licenciement doivent être mises au rôle de la médiation ou de l'arbitrage dans les 4 mois qui suivent la date de réception.                        | Des 60 affaires de licenciement dont la Commission a été saisie en 2004-2005, 71,84 % étaient conformes à la norme et 82,52 % ont été mises au rôle dans les 5 mois. Les autres sont demeurées en suspens ou ont été retardées à la demande de l'une des parties.   |
| Avis d'audience                                    | La clientèle doit recevoir l'avis d'audience au moins 30 jours avant la date de l'audience, sauf en cas d'urgence, où les avis doivent être envoyés immédiatement. | 91,05 % des avis d'audience ont été délivrés conformément à la norme. 91,41 % ont été délivrés au moins 25 jours avant l'audience.  |
| Réalisation des décisions au fond                  | Les décisions doivent être rédigées par les commissaires dans les 2 mois qui suivent l'audience ou la fin de tout processus.                                       | Des 189 décisions rendues, 39,13 % étaient conformes à la norme. 51,55 % ont été rendues dans les 4 mois de l'audience. Au cours de l'exercice, une commissaire a pris sa retraite et n'a pas été remplacée. Le nombre de décisions a augmenté depuis le dernier exercice.  |
| Prononcé des décisions de la Commission            | Les décisions de la Commission doivent être envoyées aux parties au plus tard 24 heures après leur signature par le commissaire.                                   | Des 189 décisions rendues par les commissaires, 99,37 % étaient conformes à la norme.   |
| Disponibilité des décisions au public              | Les décisions doivent être communiquées au public sur le site Web de la Commission le troisième jour après leur envoi aux parties.                                 | 96 % des décisions rendues respectaient la norme.   |



# ANNEXE B : AFFAIRES DE NÉGOCIATION COLLECTIVE (suite)

2004-2005 2003-2004 2002-2003

## Arbitrage : Article 64 de l'ancienne LRTFP

|   |    |   |   |
|---|----|---|---|
| Nouvelles affaires                          | 12 | 6 | 5 |
| Affaires reportées des exercices précédents | 5  | 2 | 1 |

## Total des affaires

|                                    |   |   |   |
|------------------------------------|---|---|---|
| Affaires réglées                   | 9 | 2 | 1 |
| Affaires réglées avant l'arbitrage | 0 | 1 | 2 |
| Demandes d'arbitrage refusées      | 0 | 0 | 1 |
| Affaires retirées                  | 0 | 0 | 0 |

## Affaires reportées à l'exercice suivant

|   |   |   |
|---|---|---|
| 8 | 5 | 2 |
|---|---|---|

# ANNEXE B : AFFAIRES DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

2004-2005 2003-2004 2002-2003

## Conciliation : Article 53 de l'ancienne LRFP

|  |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Nouvelles affaires                             | 11        | 15        | 6         |
| Affaires reportées des exercices précédents    | 5         | 4         | 4         |
| <b>Total des affaires</b>                      | <b>16</b> | <b>19</b> | <b>10</b> |
| Affaires réglées à la conciliation             | 1         | 2         | 4         |
| Affaires non réglées à la conciliation         | 12        | 12        | 2         |
| <b>Affaires reportées à l'exercice suivant</b> | <b>3</b>  | <b>5</b>  | <b>4</b>  |

## Bureaux de conciliation : Article 76 de l'ancienne LRFP

|   |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|
| Nouvelles affaires                                | 7        | 4        | 3        |
| Affaires reportées des exercices précédents       | 2        | 2        | 3        |
| <b>Total des affaires</b>                         | <b>9</b> | <b>6</b> | <b>6</b> |
| Rapports de conciliation produits                 | 6        | 1        | 4        |
| Affaires réglées devant le bureau de conciliation | 1        | 3        | 0        |
| <b>Affaires reportées à l'exercice suivant</b>    | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>2</b> |

## Conseiller spécial : Paragraphe 20(4) de l'ancienne LRFP

|  |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|
| Nouvelles affaires                             | 5        | 2        | 2        |
| Affaires reportées des exercices précédents    | 2        | 1        | 1        |
| Affaires réglées                               | 3        | 1        | 2        |
| <b>Affaires reportées à l'exercice suivant</b> | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |





# ANNEXE A : AFFAIRES DE GRIEFS À L'ARBITRAGE

2004-2005 2003-2004 2002-2003

Nouvelles affaires

Affaires reportées des exercices précédents\*

Total des affaires

Affaires tranchées au cours de l'exercice

Affaires reportées au prochain exercice\*

Nota :

\* Les affaires peuvent être reportées pour diverses raisons : la cause peut avoir été instruite sans que la décision ait été rendue à la fin de l'exercice, ou encore l'affaire peut figurer au rôle des audiences ou être en suspens à la demande des parties en attendant l'issue de discussions ou d'autres affaires dont la Commission ou une autre instance est saisie.



## POLITIQUES EN MATIÈRE DE VOYAGES

L'ancienne Commission des relations de travail dans la fonction publique respectait la Directive sur les voyages d'affaires, taux et indemnités du Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) et les *Autorisations spéciales de voyage* du SCT, avec des restrictions au montant des remboursements admissibles pour les repas et le logement des personnes nommées par le gouvernement en conseil.



### Tableau financier 3 - Coût net de l'organisme (en milliers de dollars)

Le tableau qui suit illustre le coût net de la Commission, y compris celui des services fournis sans frais par d'autres ministères.

| 2004-2005 |   |
|-----------|---|
| 8 956,9   | Total des dépenses réelles  |
|           | <i>Plus : Services reçus gratuitement</i>   |
| 1 551,0   | Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)   |
| 386,7     | Contributions correspondant à la part de l'employeur des cotisations d'assurance du personnel et aux dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor |
| 172,3     | Salaires et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada   |
| 11 067,0  | <b>Coût net de la Commission en 2004-2005</b>   |

Nota : Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

## Tableau financier 1 - Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (en milliers de dollars)

Ce tableau compare les données du budget principal des dépenses, les dépenses prévues, le total des autorités et les dépenses réelles du plus récent exercice terminé, de même que les dépenses réelles des deux exercices précédents.

|  | 2002-2003<br>Dépenses<br>réelles | 2003-2004<br>Dépenses<br>réelles | Budget<br>principal | Dépenses<br>prévues | Total des<br>autorités | Dépenses<br>réelles |
|--|----------------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
|  |                                  |                                  |                     |                     |                        |                     |
| CRTFP  | 6,542.0                          | 7,406.5                          | 6,355.0             | 6,672.0             | 9,720.6                | 8,956.9             |
| Moins : revenus non<br>disponibles             | 0.8                              | 2.2                              | -                   | -                   | -                      | -                   |
| Plus : coût des services reçus<br>gratuitement | 1,801.8                          | 1,868.8                          | 1,858.0             | 1,858.0             | 2,110.1                | 2,110.1             |
| Coût net de la Commission                      | 8,343.0                          | 9,273.1                          | 8,213.0             | 8,530.0             | 11,830.7               | 11,067.0            |
| Équivalents temps plein                        | 53                               | 57                               | 60                  | 60                  | 67                     | 65                  |

Nota : Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

## Tableau financier 2 – Crédits votés et législatifs (en milliers de dollars)

Le présent tableau explique la façon dont le Parlement crédite des ressources à la Commission, y compris les crédits votés et les autorités législatives.

|           | Crédit voté ou<br>législatif                               | Budget<br>principal | Dépenses<br>prévues | Autorités<br>totales | Dépenses<br>réelles |
|-----------|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
|           |  |                     |                     |                      |                     |
| 2004-2005 |  |                     |                     |                      |                     |
| 105       | Dépenses de fonctionnement                                 | 5 523,0             | 5 840,0             | 8 877,7              | 8 114,4             |
| (S)       | Contribution au régime<br>d'avantages sociaux des employés | 832,0               | 832,0               | 842,6                | 842,6               |
| (S)       | Biens excédentaires de l'État                              | -                   | -                   | 0,4                  | -                   |
|           | Total de la Commission                                     | 6 355,0             | 6 672,0             | 9 720,6              | 8 956,9             |

Nota : Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

## Tableaux financiers

La présente section résume les résultats financiers de la Commission.

La Commission prévoyait des dépenses de 6,672 millions de dollars dans le Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005. Grâce au budget supplémentaire et aux rajustements ultérieurs accordés par le Secrétaire du Conseil du Trésor, elle a touché la somme supplémentaire de 3,049 millions de dollars, ce qui représente des autorités totalisant 9,721 millions de dollars. Parmi les postes plus importants du budget supplémentaire figuraient les suivants :

- 1,862 million de dollars au financement de la transition rendue nécessaire par l'entrée en vigueur de la LMFP;

- 1,069 million de dollars pour alléger les pressions exercées sur la charge de travail à cause des processus de négociation collective et d'arbitrage de griefs;

- 292 000 \$ en reports du budget de fonctionnement de 2003-2004;

- 211 476 \$ en diminutions attribuables au rajustement des autorités en fin d'exercice (régimes d'avantages sociaux des employés);

- 37 000 \$ pour compenser l'effet des conventions collectives.

Fait à noter, les autorités totales de la Commission comprennent 1,107 million de dollars au titre des activités du Conseil national mixte.

La Commission n'a pas dépensé l'ensemble des fonds alloués dans le budget de 2004-2005, surtout à cause du retard mis à lui verser le financement nécessaire aux activités par la LMFP, du plafond temporaire imposé aux dépenses salariales, qui a retardé la dotation, et de l'incertitude concernant les activités particulières se rapportant à l'entrée en vigueur de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

Les tableaux que comprend la présente section comparent des sommes figurant sous quatre rubriques : budget principal, dépenses prévues, autorités totales et dépenses réelles. « Budget principal » désigne le montant prévu au budget principal des dépenses de 2004-2005 du gouvernement du Canada. « Dépenses prévues » s'entend du montant mentionné dans le Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005 de la Commission et représente les montants prévus au début de l'exercice. « Autorités totales » englobe les montants prévus au budget principal, au budget supplémentaire et aux autres budgets, approuvés par le Parlement. « Dépenses réelles » désigne les dépenses engagées en réalité. Les tableaux financiers suivants concernent l'ancienne Commission des relations de travail dans la fonction publique :

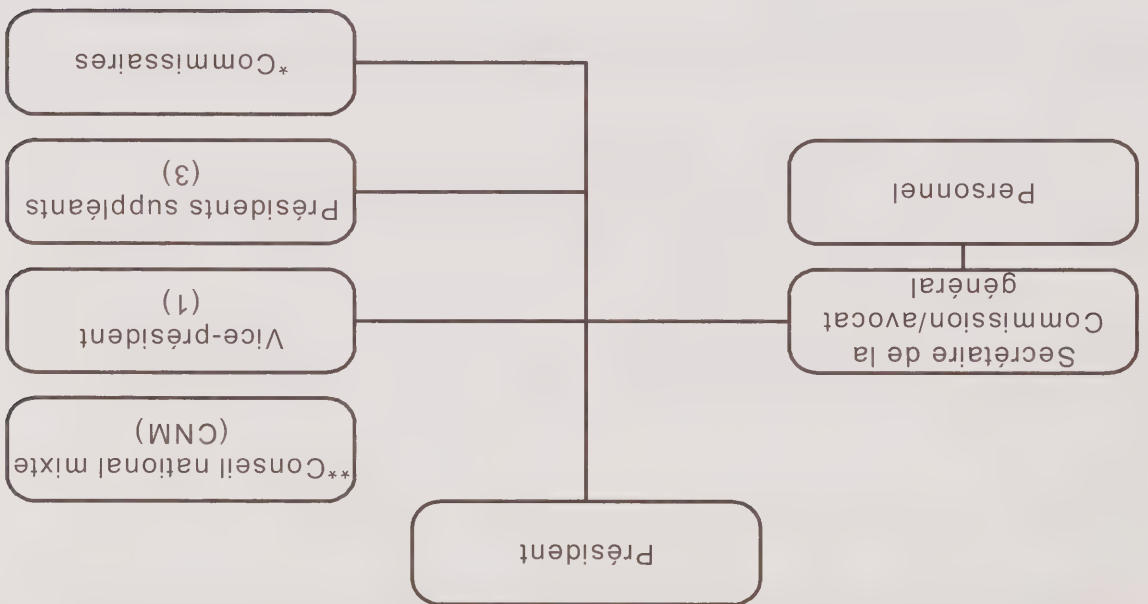
1. Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles
2. Crédits votés et législatifs
3. Coût net de l'organisme



Information sur l'organisation

Ancienne Commission des relations de travail dans la fonction publique

(CRTFP)



\* Le gouverneur en conseil fixe le nombre de commissaires, lesquels sont nommés à plein temps ou à temps partiel

\*\* La Commission ne participe pas directement aux opérations du Conseil national mixte

La Commission rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire d'un ministre autre qu'un membre du Conseil du Trésor, que le gouverneur en conseil peut désigner. La Loi prévoit qu'il incombe à la ministre du Patrimoine canadien, la ministre désignée, de déposer le rapport annuel de la Commission au Parlement et de signer les documents en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. C'est aussi elle qui assure la communication avec le gouverneur en conseil pour les nominations à la Commission.

#### Locaux adéquats

Compte tenu de l'insuffisance des locaux à louer à Ottawa, la recherche de bureaux supplémentaires, qui permettraient à la Commission de faire face à la croissance, est riche en défis. À la suite de négociations avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Commission a réussi à déployer des locaux supplémentaires dans l'immeuble qu'elle occupe. De plus, elle a mené à bien des réaménagements qui lui permettront de faire un meilleur usage de la superficie qui lui est allouée.

discussions informelles avec des représentants de la Commission a été déterminante dans l'établissement du nouveau Règlement et des nouveaux services adaptés aux besoins opérationnels des parties.

#### Programme de formation à l'intention des commissaires

En vertu du nouveau régime, les commissaires devront rendre des décisions portant sur les droits de la personne, d'où le besoin de concevoir et de mettre sur pied un programme de formation. En 2004-2005, la Commission a recensé des occasions de formation et tenu des séances de formation à l'intention des commissaires, notamment la participation à des audio conférences et des vidéoconférences, ainsi que d'autres séances d'information portant sur l'évolution du droit du travail et des droits de la personne.

#### Gestion du changement

La nouvelle *LRTFP* modifie sensiblement une organisation qui est relativement stable depuis dix ans. On attend des employés de la Commission qu'ils s'adaptent, notamment, à un nouveau cadre législatif, à de nouvelles politiques et procédures, à une hausse sensible du personnel et à un déménagement possible pour répondre à la hausse prévue, tout en s'acquittant d'un nombre exceptionnellement élevé de cas en vertu du mandat prescrit par l'ancienne *LRTFP*. La Commission a retenu des mécanismes de communication internes afin de faciliter la transition des employés et d'assurer leur engagement et leur participation tout au long du processus et ultérieurement. À titre d'exemple, elle a rédigé et affiché sur le site intranet des rapports d'étape mensuels sur les projets en cours et les défis qu'ils posent. Par ailleurs, des renseignements ont été fournis aux employés et ils ont été encouragés à collaborer avec la direction à l'occasion de réunions mensuelles de l'ensemble de l'effectif de la Commission. Les employés ont également été encouragés à siéger à divers comités et à contribuer directement de cette façon au processus décisionnel. Le retard dans la disponibilité de l'information à tous les paliers de l'organisation a fait qu'il était difficile parfois de répondre aux attentes du personnel.

#### Nouvelle infrastructure de gestion

La Commission a posé les assises d'un cadre de gestion moderne qui viendra appuyer le mandat de la nouvelle Commission et refléter une vision et une compréhension communes des résultats souhaités. Comme il a été mentionné déjà, la Commission a élaboré et mis en œuvre son plan de transition, et elle en a contrôlé étroitement l'exécution. Parmi les prochaines étapes figurait l'élaboration d'un plan stratégique portant sur la première année d'existence de la nouvelle *CRTFP*, d'une architecture révisée des activités de programmes qui tient compte du mandat élargi de la nouvelle Commission, de conditions d'emploi qui tiennent compte des avantages négociés au sein de la fonction publique au cours du dernier cycle de négociation collective et d'un plan de dotation. Par ailleurs, la Commission a consacré d'importants efforts à la conception d'un cadre intégré de responsabilisation et de gestion axé sur les résultats (*CRGR*) qui comprend un profil de risques et un plan de mesure du rendement.



La *LMFP* prévoit la création d'une fonction de recherche et d'analyse en matière de rémunération à la CRTFP. La nouvelle fonction consistera à effectuer des recherches sur la rémunération du marché, à dépouiller et à analyser les données ainsi recueillies et à communiquer aux parties intéressées et au public l'information découlant de la démarche. Les parties à la négociation collective en feront usage, et elle sera offerte à des organismes publics et au secteur privé. Peu de progrès ont été réalisés en 2004-2005 en vue de faire passer la fonction du stade conceptuel au stade opérationnel à cause du retard qu'ont accusé le financement de sa mise en œuvre et l'établissement d'un conseil consultatif chargé d'adresser des avis au président sur la recherche et l'analyse en matière de rémunération. Toutefois, la Commission a amorcé des discussions sur la question avec des représentants des agents négociateurs et des employeurs grâce à sa participation au Comité consultatif mixte sur la rémunération du Conseil national mixte. Le directeur chargé d'établir et de gérer la nouvelle fonction de recherche et d'analyse en matière de rémunération a occupé son poste en mars 2005 au terme d'un processus de dotation qui a duré plus d'un an, surtout à cause de la suspension du concours par suite de l'annonce d'un plafond temporaire sur les dépenses salariales et du niveau incertain de financement à attribuer à la Commission à l'appui des initiatives prévues par la *LMFP*.

#### Nouvelles commissions de l'intérêt public

La nouvelle *LRTFP* prévoit un nouveau processus de conciliation et remplace les bureaux de conciliation et les commissaires-conciliateurs par des commissions de l'intérêt public (CIP). Les CIP seront des organismes temporaires auxquelles siègeront une ou trois personnes nommées par le ministre et dont le rôle sera d'aider les parties à résoudre des différends et de recommander des règlements. En prévision de l'établissement des CIP, la Commission a invité les parties, en 2004-2005, à convenir de spécialistes des relations de travail susceptibles d'assumer à eux seuls les fonctions d'une CIP ou de présider une CIP.

#### Activités de rayonnement, de consultation, de formation et d'éducation

À mesure que la Commission franchit les différentes étapes menant au nouveau cadre législatif, elle doit faire en sorte que les parties et le public en général comprennent bien le nouveau régime des relations de travail et le mandat élargi de la CRTFP. En 2004-2005, la Commission a conçu et mis en œuvre une stratégie de communications visant à augmenter sa visibilité et à la faire connaître. Elle a conçu une trousses d'information, comportant des fiches d'information, sur les services qu'elle offrira, laquelle sera distribuée largement et dont le contenu sera affiché sur le site de la CRTFP dès que la nouvelle loi entrera en vigueur. D'importants efforts ont été engagés pour développer un site Web de la nouvelle CRTFP, qui non seulement lance une nouvelle image de marque mais met en œuvre une approche moderne de la présentation et de la consultation de l'information de la Commission. Des représentants de la Commission ont fait connaître le nouveau cadre législatif par voie de présentations à diverses tribunes de relations de travail et de gestion. Comme il a été mentionné déjà, la participation des principales parties intéressées à des consultations officielles et à des

la rédaction de notes de pratique destinées aux principaux intéressés et traitant de questions tels la présentation de plaintes, les griefs individuels et collectifs et les griefs de principe. La Commission a organisé des séances de formation approfondie au processus du nouveau régime et aux changements opérationnels qui en découlent à l'intention du personnel du greffe. Les activités précitées visaient à établir un processus plus rationnel bien compris par les principales parties intéressées et les employés de la Commission et qui prend en compte les responsabilités supplémentaires de celle-ci concernant la réception et le traitement des griefs touchant aux droits de la personne.

Le Système de gestion des cas a été adapté à une nouvelle série d'affaires. La Commission a bénéficié d'un financement supplémentaire, quoique temporaire, en 2004-2005, qui lui a permis d'augmenter le personnel de la Division des opérations du greffe et de répondre à l'augmentation du nombre de cas directement causée par la mise en œuvre du nouveau régime. La Commission a fort à faire pour assurer le financement permanent des activités susmentionnées.

#### Nouvelle structure de gouvernance de la Commission

La nouvelle *LRTFP* prévoit une nouvelle structure de la Commission composée d'un président, d'un maximum de trois vice-présidents et d'autres membres que le gouverneur en conseil est susceptible de nommer, tandis que l'ancienne loi prévoyait un vice-président et trois présidents suppléants. La structure révisée tient compte des trois activités principales qui formeront le mandat de la nouvelle CRTFP, à savoir l'arbitrage de griefs, la médiation et l'analyse et la recherche en matière de rémunération. En vue de mettre en œuvre le nouveau mandat, le président a décidé de déléguer la responsabilité de chacune des trois principales activités à un vice-président et de permettre, ce faisant, des interventions stratégiques de la nouvelle CRTFP. La délégation aura lieu après l'entrée en vigueur de la nouvelle loi.

#### Services étendus de médiation et programme de formation en règlement des conflits

Ces dernières années, la Commission a fait une large place à des formules innovatrices de règlement des conflits en milieu de travail, en remplacement du processus plus officiel et classique de détermination des droits. Cette approche préventive de conciliation et de médiation est désormais mieux acceptée en tant que moyen d'éviter les affrontements. La *LMFP* reconnaît la médiation et le règlement des conflits à titre de parties intégrantes du mandat de la nouvelle Commission et de pierre angulaire de la modernisation des relations de travail. La Commission a décidé de l'ampleur de ses services de médiation et de sa formation en règlement des conflits à la suite de la consultation de clients et de discussions tenues à la séance annuelle de planification stratégique. À cette occasion, il a été proposé que la Commission participe davantage aux secteurs des interventions stratégiques et de la médiation préventive. De plus, il a été recommandé que le programme de formation au règlement des conflits englobe les droits de la personne, la négociation collective, la rédaction d'ébauches d'ententes de médiation et le rôle et les responsabilités des personnes qui accompagnent les employés et les gestionnaires aux séances de médiation.



(<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20050203cf.html>), le Bureau du vérificateur général signale les progrès réalisés par la Commission relativement à son nouveau mandat, les cadres de planification, de gestion de projet et de contrôle qu'elle a instaurés, de même que les mécanismes de consultation tant de l'employeur que des agents négociateurs qu'elle a institués en vue de garantir qu'elle sera à même de satisfaire aux exigences de la nouvelle *LRTFP*. Par ailleurs, le rapport a soulevé des inquiétudes concernant le retard mis à accorder à la Commission le financement par reconduction nécessaire à la mise en œuvre des dispositions de la Loi et à mettre sur pied un conseil consultatif chargé d'adresser des avis au président sur la recherche et l'analyse en matière de rémunération.

#### Nouveau Règlement de la Commission

La Commission devait, prioritairement, élaborer et mettre en œuvre le cadre de réglementation nécessaire à l'administration du nouveau cadre législatif dès que la nouvelle *LRTFP* entrerait en vigueur. Elle devait donc réviser à fond sa réglementation actuelle pour tenir compte de ce qui suit :

- la procédure applicable aux demandes d'exclusion de postes de direction ou de confiance;
- la confidentialité des preuves d'adhésion;
- les procédures concernant les nouvelles dispositions régissant les plaintes, y compris les plaintes concernant les votes de grève;
- la procédure relative au régime des services essentiels;
- la procédure relative aux griefs collectifs et aux griefs de principe, notamment la forme du consentement à prendre part à un grief collectif;
- la manière et le moment opportun de donner des avis, y compris l'avis concernant les questions de droits de la personne donné à la Commission canadienne des droits de la personne.

La Commission a produit un document de travail au début de 2004-2005 qu'elle a utilisé pendant le processus de consultation avec des représentants des unités de négociation et le Secrétariat du Conseil du Trésor et qui a fondé l'ébauche d'un nouveau règlement. Plutôt que d'être publiés par anticipation dans la partie I de *La Gazette du Canada*, des projets de règlement provenant de Justice Canada ont été distribués à tous les clients (employeurs et agents négociateurs) en octobre et présentés sur le site Web de la Commission en vue du recueil de commentaires. Le nouveau *Règlement de la Commission des relations de travail dans la fonction publique* était prêt à être soumis à l'approbation de la nouvelle Commission le jour de l'entrée en vigueur de la nouvelle *LRTFP*.

#### Nouveau cadre opérationnel

En raison des changements apportés à son cadre législatif, la Commission a entrepris la conception, le remodelage et la description documentaire des processus se rapportant au calendrier des audiences, à la reproduction et à la communication de documents, de même que la procédure de traitement des plaintes, la conception de formulaires à utiliser par les clients conformément aux exigences du nouveau Règlement, et la préparation et

- les employés étaient très satisfaits du niveau des services de paie et de rémunération qui leur étaient fournis.

La vérification a également soulevé des questions importantes, notamment la nécessité de répartir les fonctions de préparation, de traitement et d'approbation des transactions de paie et de rémunération, conformément aux contrôles et aux pratiques de gestion généralement reconnus, de même que le besoin de consigner les processus internes de paie et de rémunération. Grâce aux éléments ajoutés à l'équipe des Ressources humaines, la Commission a pu donner suite rapidement aux deux recommandations.

Dans le cadre de sa stratégie visant à venir à bout de son important volume de travail et de l'arrière des affaires à traiter, et en prévision de la complexité du régime de la nouvelle *LRTFP*, la Commission a commandé une évaluation indépendante de l'efficacité de ses opérations prévues par la loi en ce qu'elles ont trait au traitement des affaires, allant de la demande initiale au règlement final. L'évaluateur s'est penché sur les politiques, les procédures, les systèmes et les ressources humaines dont se sert la Commission pour mener les activités prescrites par son mandat. Tel que prévu, l'évaluation a confirmé la lourde charge de travail et l'arrière provoqué par l'augmentation du nombre d'affaires, de même que les pressions exercées sur les ressources de la Commission, qui s'efforcent d'y faire face. L'évaluateur a recensé des occasions d'amélioration relatives aux structures organisationnelles, à la documentation des procédures et à la formation. Les résultats seront invoqués à l'appui d'une demande de hausse des niveaux de référence de la Commission qui lui permettrait de remplir son mandat légal.

Au cours de l'exercice écoulé, la Commission s'est dotée de politiques et de directives administratives portant sur diverses questions, dont les contrats, les emplois d'une durée déterminée et les communications. De plus, elle a révisé son instrument de délégation de pouvoirs financiers et certaines de ses politiques et directives financières.

Dans le cadre des efforts continus qu'elle déploie en vue de donner aux Canadiennes et aux Canadiens un accès assez facile aux renseignements et aux services qu'elle offre, la Commission continue de mettre à jour le contenu et la structure de son site Web, en tenant compte des exigences de présentation de l'Initiative du Gouvernement en direct. Les répondants au dernier sondage sur la satisfaction de la clientèle ont reconnu les améliorations apportées au moteur de recherche du site Web de la Commission.

## **Mise en œuvre et application de la nouvelle Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)**

Immédiatement après l'adoption de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)* en novembre 2003, la Commission a préparé et lancé la mise en œuvre d'un plan de transition de 12 mois expliquant les activités essentielles, les risques, les échéances, les mesures du rendement et les responsabilités associées à la transition au nouveau cadre législatif. Au chapitre 3 (« La modernisation de la gestion des ressources humaines - La gestion des réformes ») de son rapport intitulé *Le Point 2005*



L'un des principaux indicateurs de la qualité des décisions rendues par la Commission est leur degré d'acceptation par les parties ainsi que le nombre d'entre elles qui sont infirmées à l'issue d'un contrôle judiciaire. L'annexe D résume les décisions de la Commission qui ont fait l'objet d'une demande de contrôle judiciaire au cours des cinq derniers exercices en vertu tant de l'ancienne *LRFP* que de la *LRTP*. Comme le montre le tableau, environ 10 % des décisions sont renvoyées à la Cour fédérale à des fins de contrôle judiciaire et, de ce nombre, 20 % ont été accueillies par le tribunal, soit 2 % du nombre total de décisions rendues par la Commission au cours de la période.

### Mise en œuvre d'un cadre de gestion moderne

La Commission est déterminée à établir un programme et un cadre de gestion moderne qui viendront appuyer son nouveau mandat prescrit par la loi et refléter une vision et une compréhension communes des résultats souhaités. Sa vision d'une infrastructure de gestion solide repose sur les attentes qu'exprime le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor.

La Commission a déjà effectué une part de travail importante sur la base du CRG. En mars 2002, elle a évalué ses pratiques de gestion en regard de la fonction moderne de contrôle. Elle a pu ainsi mettre au jour les bonnes pratiques existantes et cerner le potentiel d'amélioration. La Commission a tenu une retraite de la direction dont l'objet était de décider de la façon de tirer parti du potentiel d'amélioration relevé, et elle a achevé un plan d'action à cet égard en janvier 2003. En 2004-2005, la Commission a commandé une évaluation indépendante, fondée sur les éléments et les indicateurs de rendement du CRG, de l'évolution de son programme de gestion moderne depuis l'évaluation de la capacité de la fonction moderne de contrôle. Elle a communiqué les résultats de l'évaluation, notamment un inventaire des pratiques, des politiques, des cadres et des systèmes de gestion internes, au Secrétariat du Conseil du Trésor. La Commission évaluera le potentiel d'amélioration dont fait état le document et, moyennant son approbation, l'intégrera à son plan stratégique.

La Commission a institué une culture de vérification interne et s'est engagée pour de nombreuses années à consacrer des ressources financières et humaines continues et suffisantes à cette fonction. Le dernier exercice ne fait pas exception à la règle. Conformément au plan de vérification pluriannuel axé sur les risques, un consultant du secteur privé a effectué, en 2004-2005, une vérification interne visant à évaluer l'efficacité des activités internes de paie et de rémunération. Le consultant a examiné la documentation de la paie et de la rémunération et un nombre choisi de transactions connexes. Il a également sondé la direction et le personnel afin de constater son degré de satisfaction à l'égard des services de paie et de rémunération. La vérification a abouti aux conclusions suivantes :

- toutes les transactions de paie et de rémunération effectuées au cours de la vérification ont été traitées correctement et promptement;
- l'information sur les salaires et la rémunération communiquée à la haute direction de la Commission était suffisante pour fonder la prise de décisions et les processus de gestion;

De plus, les décisions de la Commission sont accessibles sur son site Web à l'adresse [http://www.pslrb-ctrlp.gc.ca/decisions/decisionsinfo\\_f.asp](http://www.pslrb-ctrlp.gc.ca/decisions/decisionsinfo_f.asp). Par ailleurs, la Commission diffuse ses décisions par le jeu de QuickLaw (QL), une base de données électronique à contenu juridique, de même que par l'intermédiaire d'éditeurs tels CanLI, Carswell, Canada Law Book, Qualisult et Lancaster House.

#### Mesure du rendement

Comme il a été mentionné déjà, la Commission est résolue à traiter promptement les affaires dont elle est saisie, et elle a fixé des normes régissant le traitement des cas à partir de la demande initiale jusqu'au règlement final. L'annexe C énumère les normes en question et fait état de leur respect en 2004-2005. L'augmentation sans précédent du nombre de griefs ces deux dernières années occasionne des problèmes d'arriéré et est directement en cause dans la diminution du taux de rendement en regard des normes établies. La Commission a demandé l'augmentation permanente de ses crédits afin de pouvoir faire face à la hausse du nombre de cas à traiter. De plus, elle élabore des stratégies mixtes avec des parties intéressées clés afin de réduire les arrières. En dernier lieu, elle poursuit l'examen de ses procédures internes en vue d'en accroître l'efficacité.

Le président favorise la discussion de toutes les questions qui pourraient être soulevées dans les processus de la Commission grâce à des réunions, des conférences et des échanges avec des représentants des employeurs et des agents négociateurs. En outre, la Commission a décidé de demander officiellement une rétroaction de ses clients sur ses services en réalisant tous les trois ans des sondages. Le dernier sondage sur la satisfaction de la clientèle a eu lieu en novembre et décembre 2004, et les résultats sont affichés sur le site Web de la Commission à [http://www.pslrb-ctrlp.gc.ca/ressources/publications\\_f.asp](http://www.pslrb-ctrlp.gc.ca/ressources/publications_f.asp). En voici les points saillants :

- 71,2 % des répondants se sont dits satisfaits/très satisfaits dans l'ensemble des procédures de la Commission;
- 85 % des répondants se sont déclarés satisfaits/très satisfaits du processus d'audiences;
- 79,5 % des répondants s'estimaient satisfaits/très satisfaits des Services de règlement des conflits;
- 63,6 % des répondants ont dit qu'ils étaient satisfaits/très satisfaits dans l'ensemble des Services du greffe;
- 100 % des répondants qui avaient fait usage des Services de la bibliothèque de la Commission se sont déclarés satisfaits/très satisfaits.

Les résultats du sondage ont également identifié des opportunités pour améliorer la situation, notamment en ce qui concerne la rapidité des décisions, 47,4 % des répondants s'étant déclarés satisfaits/très satisfaits à ce propos, et en ce qui a trait au calendrier des audiences et des reports, dont 53,8 % des répondants s'estimaient satisfaits/très satisfaits.

séance de formation interactive de deux jours et demi sur les négociations raisonnées et la médiation qui est axée principalement sur les relations de travail dans la fonction publique fédérale. Comme pareille formation est en grande demande et que la Commission a retenu une approche syndicale-patronale conjointe, il s'agit d'une activité unique et d'importance capitale de la Commission. L'exercice 2004-2005 ayant été marqué par un volume de travail important en négociation collective, la Commission n'a pu offrir que 8 séances de formation. Toutefois, puisque la négociation collective tire à sa fin et compte tenu des nouvelles ressources allouées à l'équipe des Services de règlement des conflits, 21 séances de formation sont prévues pour 2005-2006.

#### Autres procédures

La Commission peut aussi être saisie de demandes d'accréditation, de révocation de l'accréditation, de plaintes de pratiques de travail déloyales, de demandes d'identification de postes ayant des fonctions de gestion ou de nature confidentielle, de désignation de postes dont les fonctions doivent être assurées dans l'intérêt de la sécurité ou de la protection du public, de détermination des droits du successeur, de mesures propres à assurer le respect des obligations des employeurs et des organisations syndicales et de plaintes concernant des mesures disciplinaires ou discriminatoires résultant du fait que des fonctionnaires se sont prévalus de leurs droits en matière de santé et de sécurité au travail en vertu de la partie II du *Code canadien du travail*.

#### Décisions

Nota : En raison de l'abrogation de l'ancienne *LRTFP* et, par conséquent, de l'obligation qu'a la Commission de produire un rapport annuel de 2004-2005, elle a choisi plutôt de présenter à l'annexe E du présent rapport sur le rendement les points saillants des décisions importantes qu'elle-même ou que des arbitres de griefs ont rendues en 2004-2005.

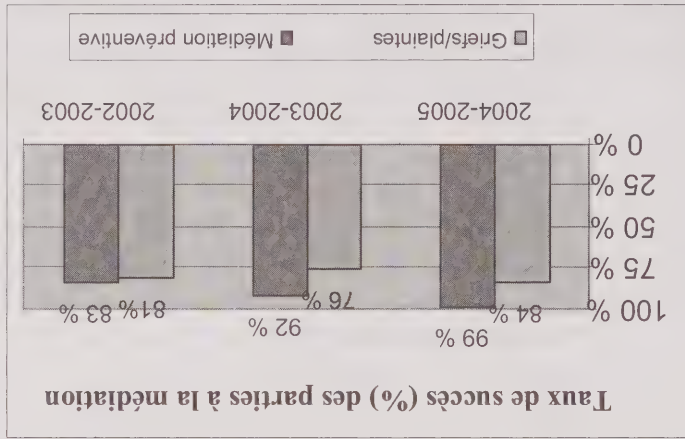
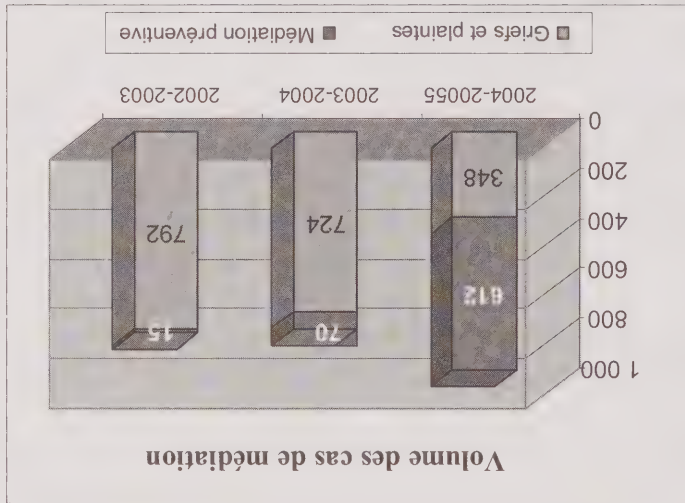
En 2004-2005, la Commission a émis 189 décisions dont 96 sur des griefs; 32 sur la désignation de postes dont les fonctions doivent être assurées dans l'intérêt de la sécurité ou de la protection du public; 25 sur des négociations collectives, y compris les décisions de conseils d'arbitrage et de bureaux de conciliation; 16 sur des plaintes de pratiques de travail déloyales; 7 sur des demandes de révision de ses décisions; 4 sur des affaires renvoyées en vertu de l'article 99 de l'ancienne *LRTFP*; 3 sur des demandes de prolongation des délais de dépôt; 2 sur des plaintes formulées en vertu du *Code canadien du travail*; 2 sur la détermination des droits du successeur; 1 sur une demande de décision sur des unités susceptibles de bénéficier de la négociation collective et 1 sur une demande de révocation de l'accréditation.

La Commission publie et diffuse ses décisions afin de garantir la disponibilité de sa jurisprudence aux particuliers, aux parties à la négociation collective et au milieu des relations de travail en général. Jusqu'en décembre 2004, elle s'acquittait de cette tâche principalement par voie d'une publication semestrielle intitulée *Résumé des décisions de la CRTFP*, qui réunissait les décisions rendues au cours d'une période de six mois. Désormais, les résumés sont produits et affichés sur le site Web de la Commission dès qu'ils sont disponibles dans les deux langues officielles.



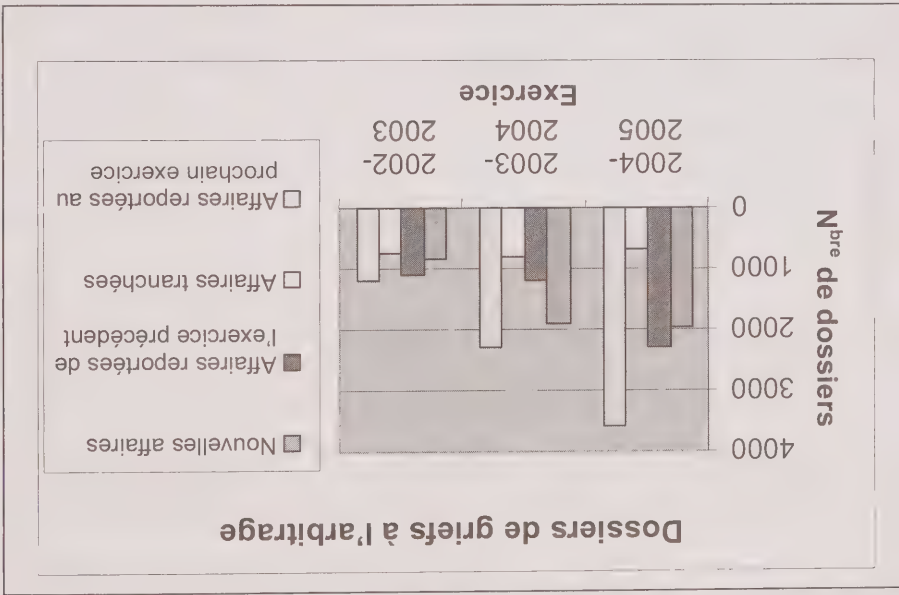
qui pourraient, au bout du compte, miner les services gouvernementaux offerts au public canadien. Comme le montre l'annexe B, qui donne un aperçu des dossiers de négociation collective traités au cours des trois derniers exercices, l'exercice 2004-2005 a été un exercice particulièrement occupé pour la Commission, qui s'est employée à fournir de l'aide aux parties dans leurs efforts de négociation collective, de nombreuses conventions collectives ayant dû être renégociées.

En outre, grâce à son programme de médiation, la Commission permet aux parties de régler leurs conflits de travail avec l'aide d'un tiers impartial, ce qui rend souvent possible des solutions originales acceptables pour les deux parties, alors que ce n'est pas toujours le cas à l'arbitrage. La médiation a fait baisser le nombre d'affaires renvoyées à l'arbitrage et, fait plus important, a amélioré les relations à long terme entre les parties. Au cours de l'exercice 2004-2005, la Commission a tenu 960 séances de médiation portant sur des griefs, des plaintes et des questions autres. De ce nombre, 91 % des interventions en médiation ont permis de régler le problème à la satisfaction des parties.



La formation sur la résolution de différends est la clé d'une meilleure collaboration entre les parties et de la qualité des relations de travail dans la fonction publique en conformité avec la nouvelle *LRTFP*. La Commission offre déjà à l'échelle nationale une

En 2004-2005, la Commission était saisie de 4 263 dossiers aux termes de l'ancienne LRTFP, dont 1 968 dossiers déposés au cours de l'exercice. L'annexe A donne un aperçu des griefs reçus et tranchés au cours des 3 derniers exercices. Comme l'illustre l'annexe A, le nombre de nouveaux griefs reçus en 2004-2005 a augmenté de 3 % par rapport à l'exercice précédent, et de 133 % en comparaison de 2002-2003. Au cours de l'exercice écoulé, le nombre d'affaires en instance a progressé de 35 % et le nombre de



celles qui ont été reportées à l'exercice suivant, de 56 % (200 % par rapport à 2002-2003). Cette situation de même que l'augmentation constante du volume par rapport aux exercices précédents et les obstacles que doit surmonter la Commission pour obtenir un financement par reconduction afin de pouvoir traiter le volume de cas mettent à rude épreuve les ressources déjà rares et se sont soldés par un sérieux retard dans le traitement des dossiers.

L'arbitrage accéléré est aussi offert aux parties qui veulent gagner du temps et économiser des ressources en traitant certains griefs sans avoir recours à la procédure intégrale d'audience. Dans ce contexte, les parties déposent normalement un énoncé conjoint des faits, et l'on n'entend pas de témoins. Les parties conviennent en outre que les décisions rendues de cette façon n'établissent pas de précédent et ne peuvent faire l'objet d'un contrôle judiciaire. Les décisions rendues de vive voix sont communiquées aux parties à l'audience. Une brève décision écrite suit dans les cinq jours. Au cours du dernier exercice, cinq audiences d'arbitrage accéléré ont tranché 30 cas, comparativement à une audience en 2003-2004.

### Règlement des conflits

La Commission continue aussi d'aider les parties dans leur démarche de négociation collective grâce à ses services de conciliation et d'arbitrage. Depuis son rétablissement le 21 juin 2001, l'arbitrage a été retenu par de nombreux agents négociateurs comme la méthode de règlement des conflits devant être utilisée en cas d'impasse dans les négociations. Par ses services de règlement des conflits, la Commission aide les parties à conclure des ententes, évitant ainsi les risques de perturbations des relations de travail

SECTION II : ANALYSE PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Le tableau suivant illustre comment le rendement de la Commission a contribué à la réalisation de son résultat stratégique.

| RÉSULTAT STRATÉGIQUE  |                     |                                  |                     |                      |
|---|---------------------|----------------------------------|---------------------|----------------------|
| Fournir aux Canadiennes et aux Canadiens un environnement propice à des relations de travail harmonieuses dans la fonction publique fédérale et au Parlement, de façon à minimiser les risques de conflits de travail susceptibles de nuire à la mise en œuvre des programmes du gouvernement.  |                     |                                  |                     |                      |
| Affectation de ressources   |                     |                                  |                     |                      |
| 2004-2005   | Dépenses<br>prévues | Total des<br>autorités<br>reçues | Dépenses<br>réelles | Total des ressources |
|   | 60                  | 67                               | 65                  | ETP                  |
| 6 672 000 \$ 9 720 648 \$ 8 956 945 \$  |                     |                                  |                     |                      |
| PLANS ET PRIORITÉS  |                     |                                  |                     |                      |
| Administration du mandat législatif de la Commission  |                     |                                  |                     |                      |
| Arbitrage de griefs   |                     |                                  |                     |                      |
| Comme il a été mentionné déjà, l'arbitrage de griefs aux termes de l'ancienne <i>LRTFP</i> était le volet le plus important de la charge de travail de la Commission. Les griefs sont renvoyés à la Commission par suite de l'application ou de l'interprétation d'une convention collective ou d'une décision arbitrale, de l'imposition d'une mesure disciplinaire importante ou d'un licenciement. |                     |                                  |                     |                      |



figurent le roulement élevé du personnel du greffe, l'obligation de retarder ses activités de dotation à cause d'un plafond imposé aux dépenses salariales, et la nécessité de contribuer à des initiatives horizontales tels les examens des dépenses, l'initiative des services partagés et l'Architecture des activités de programmes. Le plafond temporaire imposé aux dépenses salariales et le retard mis à allouer le financement prévu par la LMFP expliquent pourquoi la fonction de recherche et d'analyse en matière de rémunération n'a pas été établie à la date prévue.

Tandis qu'elle procédait aux travaux de transition, la Commission a continué à administrer les régimes actuels de négociation collective et d'arbitrage de griefs. Au cours des 24 derniers mois, le nombre de griefs renvoyés à la Commission aux fins d'arbitrage a augmenté sensiblement. Les griefs font suite à des différends découlant de l'application ou de l'interprétation de conventions collectives ou de décisions arbitrales, de mesures disciplinaires importantes ou d'un licenciement. Ils constituent la plus grande part des procédures dont traite la Commission et correspondent à environ 80 % des demandes reçues chaque année.

Le traitement rapide des affaires renvoyées à la Commission, conformément aux règles de justice naturelle et d'équité, est fondamental pour le maintien de son intégrité et de sa crédibilité ainsi que pour la réalisation efficace de son mandat législatif. La Commission s'est donné des normes pour le traitement des affaires qui lui sont renvoyées, de la demande initiale au règlement final. L'annexe C est un tableau de la conformité à ces normes au cours de 2004-2005<sup>2</sup>. La progression sans précédent du nombre de griefs au cours des deux dernières années provoque des problèmes d'arriéré et a directement réduit le taux de rendement en regard des normes établies. La Commission demande une augmentation permanente de ses crédits pour pouvoir traiter le nombre accru d'affaires dont elle est saisie. De plus, elle conçoit des stratégies mixtes avec les principales parties intéressées à cette même fin. En dernier lieu, elle poursuit l'examen de ses procédures internes en vue d'en accroître l'efficacité. Cela est d'autant plus important que le volume des griefs poursuivra vraisemblablement sa tendance à la hausse sous le régime de la nouvelle *LRTFP*, qui autorisera l'audition de griefs dont des aspects concernent la discrimination au sens de la Loi canadienne sur les droits de la personne.

Il convient de signaler que même si le volume de cas des deux dernières années a été extraordinaire, la Commission a fait face à une augmentation régulière du nombre de griefs au cours des six dernières années. Le nombre de cas est généralement influencé par plusieurs facteurs liés à la charge de travail, comme le nombre global de griefs déposés par les fonctionnaires, le nombre et la situation des négociations de conventions collectives, ainsi que les questions concernant la définition d'unités de négociation qui résultent de changements à la structure de gouvernance de la fonction publique.

Ces deux dernières années, de nombreuses conventions collectives sont parvenues à l'étape de renégociation de leur cycle. La Commission a été particulièrement occupée en 2004-2005 en aidant les parties dans leur démarche de négociation collective grâce à ses services de conciliation et d'arbitrage. La Commission joue un rôle indispensable dans les négociations en aidant les parties à s'entendre, au moyen de ses services de règlement des conflits, évitant ainsi d'éventuels conflits de travail qui pourraient altérer la prestation des services gouvernementaux à la population du Canada.

La Commission s'est fondée sur son personnel peu nombreux mais dévoué et ses ressources financières limitées pour donner suite à ses nombreuses priorités, bien qu'elle ait, à terme, eu accès à des ressources supplémentaires en décembre 2004. Parmi les autres défis que la Commission a été appelée à relever au cours de cette année particulièrement chargée

<sup>2</sup> Le Système de gestion des affaires (SGA) de la Commission a servi à produire toutes les statistiques opérationnelles présentées dans ce rapport.

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Engagements de 2004-2005</b> | Obtenir les locaux nécessaires  |
| <b>Situation</b>                | En plus de réaménager des locaux pour faire face à la croissance, la Commission a réussi à obtenir de nouveaux locaux grâce à des négociations avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. |

## Contexte

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui a reçu la sanction royale en novembre 2003, fixe le cadre qui permettra d'améliorer les relations de travail dans la fonction publique grâce à une meilleure collaboration syndicale-patronale, tout en reconnaissant que l'intérêt public revêt une importance primordiale en :

- exigeant des comités syndicaux-patronaux ministériels;
- exigeant aux ministères de concevoir des systèmes de règlement des conflits informels dans l'administration publique centrale;
- facilitant l'élaboration conjointe d'améliorations à apporter au milieu de travail;
- améliorant la conciliation dans le cadre de la négociation collective par la nomination d'une commission de l'intérêt public;
- prenant les mesures nécessaires pour que soient conclus des accords négociés sur les services essentiels;
- établissant une nouvelle Commission des relations de travail dans la fonction publique restructurée dont le mandat comprend la recherche et l'analyse en matière de rémunération, l'arbitrage de griefs et les services de médiation;
- éliminant l'exclusion automatique des postes de direction ou de confiance au Secrétariat du Conseil du Trésor et des postes d'avocats au ministère de la Justice;
- instaurant un régime intégré de traitement des pratiques de travail déloyales;
- établissant des mécanismes intégrés de règlement des griefs et d'arbitrage;
- exigeant la tenue de scrutins secrets dans les 60 jours qui précèdent une grève;
- permettant aux arbitres de griefs d'interpréter et d'appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne* lorsqu'il est question de discrimination dans un grief renvoyé à l'arbitrage, à l'exception des griefs portant sur l'équité salariale.

La LMFP établit la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP), dont l'entrée en vigueur est prévue pour le 1<sup>er</sup> avril 2005. La nouvelle LRTFP, pour sa part, crée la nouvelle Commission des relations de travail dans la fonction publique, organisme doté d'un mandat à trois volets comprenant des services d'arbitrage, de médiation et de recherche et d'analyse en matière de rémunération. En prévision de son nouveau mandat, la Commission s'est employée à concevoir un cadre législatif et opérationnel à l'appui du nouveau régime des relations de travail.



|                          |           |   |   |  |  |   |  |  |
|--------------------------|-----------|---|---|--|--|---|--|--|
| Engagements de 2004-2005 | Situation | <p>Se préparer à la mise sur pied des commissions de l'intérêt public</p> | <p>Améliorer et coordonner les activités de rayonnement, de consultation, de formation et d'éducation</p> | <p>La Commission s'est livrée à de nombreuses activités de rayonnement. Elle a entre autres conçu une trousse d'information sur les services offerts par la nouvelle Commission, ses représentants ont fait des exposés dans diverses tribunes, des clients ont été consultés, un secteur sur la transition a été intégré au site Web de l'ancienne Commission, un nouveau site Web a été développé et une image de marque fondée sur le nouveau logo a été choisie.</p> | <p>Un programme de formation des commissaires, fondé sur les exigences de la nouvelle loi, a été mis en œuvre.</p> | <p>Gérer le changement au sein de la Commission</p> | <p>Des réunions mensuelles du personnel et des rapports d'étape affichés chaque mois le site intranet de la Commission ont servi à renseigner régulièrement le personnel sur l'évolution des projets de transition et les défis qu'ils posaient. Les employés ont été invités à siéger à des comités internes chargés de projets particuliers de transition.</p> | <p>Etablir une infrastructure de gestion</p> <p>La Commission a mis en place une infrastructure de gestion, que le Comité exécutif a contrôlée étroitement et qui consiste en un plan de transition, un plan stratégique, un plan de dotation en personnel, une architecture des activités de programmes, un cadre de responsabilisation et de gestion axé sur les résultats (CRRG), un profil des risques, de nouvelles modalités et conditions d'emploi et un instrument révisé de délégation de pouvoirs.</p> |
|--------------------------|-----------|---|---|--|--|---|--|--|

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>PRIORITÉ</b> : Mettre en œuvre et administrer la nouvelle Loi sur les relations de travail dans la fonction publique<br><b>Type</b> : Nouveau<br><b>Dépenses prévues</b> : Aucun financement de la priorité n'avait été obtenu au moment du dépôt du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005.<br><b>Dépenses réelles</b> : 1 277 044 \$ |                  |
| <b>Engagements de 2004-2005</b>  | <b>Situation</b> |

|  |  |
|--|--|
| <p>Elaborer et mettre en œuvre un nouveau règlement de la Commission</p> <p>La Commission a élaboré un nouveau règlement en consultation avec les principales parties intéressées; elle l'a approuvé en principe en mars 2005, et il était affiché sur son site Web et prêt à être mis en œuvre le jour de l'entrée en vigueur de la nouvelle Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.</p> <p>La Commission a conçu un nouveau cadre opérationnel et une stratégie qui lui permettra de le faire connaître aux clients par voie d'avis de pratique et de lignes directrices internes. Le personnel du greffe a reçu une formation poussée sur le nouveau cadre. Des postes supplémentaires ont été pourvus. Le système de gestion des affaires a été adapté à de nouveaux types de dossiers.</p> <p>De nouveaux rôles de vice-président ont été définis, et ils seront délégués officiellement à la suite de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi.</p> <p>À la suite de la consultation de clients, l'étendue de la formation sur les services de médiation et la résolution de différends a été fixée.</p> <p>Le directeur responsable de l'établissement de la nouvelle fonction de recherche et d'analyse en matière de rémunération est entré en fonction en mars 2005.</p> | <p>Elaborer et mettre en œuvre un nouveau règlement de la Commission</p> <p>La Commission a conçu un nouveau cadre opérationnel</p> <p>Concevoir et mettre en application un nouveau cadre opérationnel</p> <p>Établir une nouvelle structure de gouvernance pour la Commission</p> <p>Offrir le programme de formation sur les services de médiation et la résolution de différends</p> <p>Se doter d'une capacité de recherche et d'analyse en matière de rémunération</p> |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <p>responsabilisation de gestion conçu par le Conseil du Trésor. L'évaluation a recensé les nombreuses initiatives lancées par la Commission au cours des trois dernières années en vue de mettre en place un cadre de gestion moderne. Elle a aussi cerné des secteurs qui se prêtent à des améliorations.</p> <p>Comme il est mentionné dans une section ultérieure du présent rapport, la Commission a établi, en 2004-2005, une infrastructure de gestion moderne à l'intention de la nouvelle Commission des relations de travail dans la fonction publique.</p> <p>Elle a également conçu et mis en œuvre des politiques et des procédures d'administration dont l'objet est d'améliorer la gestion de ses ressources. De plus, elle a conçu un plan de vérification pluriannuel axé sur les risques puis a commandé une vérification indépendante de ses services internes de rémunération compte tenu de la retraite prévue en 2005 de l'Agent de la rémunération et des ressources humaines de la Commission. L'efficacité des opérations de la Commission a été évaluée en 2004-2005 afin de relever les améliorations possibles, ce en prévision des questions complexes qui accompagneront le nouveau cadre législatif et en réponse à l'accroissement du nombre de cas renvoyés à la Commission aux fins d'arbitrage.</p> |
| Engagements de 2004-2005 | Situation  |



| Situation  | Engagements de 2004-2005  |
|--|---|
| <p>changements systémiques qui amélioreront les relations de travail entre les parties et prévoiront le dépôt de griefs comparables à l'avenir.</p> <p>Des négociations collectives particulièrement soutenues ont eu lieu au cours des 12 derniers mois dans la fonction publique. La Commission a aidé les parties dans leurs démarches de négociation collective par voie de ses services de conciliation (16 cas) et d'arbitrage (17 cas).</p> <p>Grâce au programme de médiation de la Commission, les parties peuvent résoudre les différends ayant trait au milieu de travail avec l'aide d'une tierce partie impartiale. Au cours de l'exercice 2004-2005, la Commission a tenu 960 séances de médiation au total portant sur des griefs, des plaintes et d'autres questions.</p> <p>Les résultats du dernier sondage sur la satisfaction de la clientèle, tenu en novembre et décembre 2004, révèlent des niveaux de satisfaction positifs à l'égard des procédures de la Commission. À titre d'exemple, 71,2 % des répondants ont déclaré être satisfaits/très satisfaits des procédures, y compris ses services de médiation et d'arbitrage. Pour connaître les résultats complets du sondage, prière de consulter le site Web de la Commission à <a href="http://www.pslrb-crtfp.gc.ca">www.pslrb-crtfp.gc.ca</a>.</p> | <p>En 2004-2005, la Commission a demandé une évaluation indépendante de l'évolution de son programme de gestion moderne depuis l'évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne en 2002, conformément aux composantes et aux indicateurs de rendement du Cadre de</p> |
|  | <p>Mettre en œuvre un cadre de gestion moderne</p>  |

## Ressources

### Total des ressources financières

|         |              |            |              |         |              |
|---------|--------------|------------|--------------|---------|--------------|
| Prévues | 6 672 000 \$ | Autorisées | 9 720 648 \$ | Réelles | 8 956 945 \$ |
|---------|--------------|------------|--------------|---------|--------------|

### Total des ressources humaines

|         |    |         |    |       |   |
|---------|----|---------|----|-------|---|
| Prévues | 60 | Réelles | 65 | Écart | 5 |
|---------|----|---------|----|-------|---|

## Sommaire du rendement en regard des résultats stratégiques, des priorités et des engagements

**Résultat stratégique :** Fournir aux Canadiennes et aux Canadiens un environnement propice à des relations de travail harmonieuses dans la fonction publique fédérale et au Parlement, de façon à minimiser les risques de conflits de travail susceptibles de nuire à la mise en œuvre des programmes du gouvernement.

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>PRIORITÉ :</b> Administrer le cadre législatif de l'ancienne <i>Loi sur les relations de travail</i> dans la <i>fonction publique (LRTFP)</i> et mettre en œuvre un cadre de gestion moderne.<br><b>Type :</b> Permanent<br><b>Dépenses prévues :</b> 6 672 000 \$<br><b>Dépenses réelles :</b> 7 679 901 \$ |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Engagements de 2004-2005 | <p>Administrer le cadre législatif de l'ancienne <i>Loi sur les relations de travail (LRTFP)</i> dans la <i>fonction publique (LRTFP)</i></p>   |
| Situation                | <p>L'arbitrage de griefs est le plus gros volet de la charge de travail de la Commission. En 2004-2005, la Commission était saisie de 4 263 affaires, dont 1 968 déposées au cours de l'exercice.</p> <p>La Commission a rendu 189 décisions en 2004-2005. Bien que ces décisions aient normalement trait à des griefs particuliers, elles sont néanmoins susceptibles de se répercuter sur l'ensemble de la fonction publique et l'activité du gouvernement du Canada. Elles visent à encourager les</p> |

- tous les clients, internes et externes, ont droit à un service impartial, respectueux, efficace, courtois et rapide;
- elle ne peut maintenir son intégrité totale que grâce à des services honnêtes offerts avec discrétion et impartialité;
- un effectif compétent, ouvert d'esprit et diversifié travaillant en équipe est fondamentalement pour le succès de l'organisation;
- à tous les niveaux, le personnel doit servir l'intérêt public, en faisant preuve de loyauté et en se consacrant au succès de l'organisation;
- les employés doivent être tenus responsables de leurs décisions et de leurs gestes.

En s'acquittant de sa mission, la Commission est convaincue que :

### Valeurs

- en tenant des audiences conformément à la loi et aux principes de la justice naturelle;
- en émettant des décisions en temps opportun;
- en aidant les parties, dans la mesure du possible, à régler leurs conflits elles-mêmes;
- en veillant à ce que tous les processus soient impartiaux et transparents;
- en consultant les parties afin d'améliorer les processus et de leur en faciliter l'accès;
- en éduquant et en informant la clientèle et la population au sujet du rôle, des services et de la jurisprudence de la Commission;
- en créant un environnement de travail propice au développement d'un effectif compétent et coopératif;
- en voyant à l'utilisation efficace des ressources.

La Commission a été créée pour promouvoir et faciliter des relations harmonieuses entre les employeurs et les employés au sein de la fonction publique fédérale et du Parlement :

### Mission

La Commission pouvait être saisie de demandes d'arbitrage de griefs, d'arbitrage de différends, de conciliation, d'accréditation, de révocation de l'accréditation ou de substitutions de syndicat, de plaintes concernant des pratiques de travail déloyales, de demandes d'identification de postes ayant des fonctions de gestion et de nature confidentielle, de désignation de postes dont les fonctions doivent être assurées dans l'intérêt de la sécurité ou de la protection publique du Canada, de détermination des droits du successeur, de mesures propres à assurer le respect des obligations d'employeurs et d'organisations syndicales, ainsi que de plaintes concernant des mesures disciplinaires ou discriminatoires résultant du fait que des fonctionnaires se sont prévalus de leurs droits en matière de santé et de sécurité au travail en vertu de la partie II du *Code canadien du travail*.



Mandat

Constituée en 1967 en vertu de l'ancienne *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP), l'ancienne Commission des relations de travail dans la fonction publique était un tribunal indépendant et quasi-judiciaire établi par une loi chargée d'administrer un régime de négociation collective et d'arbitrage de griefs dans la fonction publique fédérale et au Parlement. Les commissaires appliquaient la Loi en tenant des audiences d'arbitrage de griefs et des audiences sur des plaintes dans l'ensemble du Canada. La Commission offrait également des services de médiation et de règlement des conflits pour aider les parties à résoudre leurs différends sans recourir à une audience officielle.

La Commission administrerait les lois suivantes :

- la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, dont l'ancienne version a été abrogée le 1<sup>er</sup> avril 2005, au moment de l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*;
- la *Loi sur les relations de travail au Parlement*;
- certaines dispositions de la partie II du *Code canadien du travail*.

La Commission, aux termes d'une entente avec le gouvernement du Yukon, appliquait les régimes de négociation collective et d'arbitrage de griefs par la *Loi sur les relations de travail dans le secteur de l'éducation* et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* du Yukon. Lorsqu'elle s'acquittait de ces fonctions subventionnées par le gouvernement du Yukon, la Commission agissait respectivement à titre de Commission des relations de travail du personnel enseignant du Yukon et de Commission des relations de travail dans la fonction publique du Yukon<sup>1</sup>.

La Commission a aussi offert les services de soutien administratif nécessaires au Conseil national mixte, un organisme consultatif indépendant composé de représentants des employeurs et des employés et chargé de se prononcer sur les questions d'intérêt pangouvernemental qui ne se prêtent pas à la négociation ponctuelle par unité. La Commission ne joue pas de rôle direct dans l'administration et les opérations du Conseil national mixte.

**Avantages aux Canadiennes et aux Canadiens**

La Commission a profité aux Canadiennes et aux Canadiens en favorisant et en soutenant des relations harmonieuses entre les fonctionnaires et leurs employeurs. Des relations patronales-syndicales fructueuses sont à la base d'une saine gestion des ressources humaines et contribuent à réduire au minimum la possibilité de conflits de travail qui pourraient perturber l'exécution des programmes gouvernementaux. La collaboration, grâce à des communications et des échanges soutenus, accroît les capacités de la fonction publique de bien servir et de bien protéger l'intérêt public.

<sup>1</sup> La Loi modifiant la Loi sur les relations de travail dans le secteur de l'éducation et la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005, et elle a pour effet de modifier les titres des deux lois du Yukon et leur commission respective.

## Déclaration de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2004-2005 de l'ancienne Commission des relations de travail dans la fonction publique.

Ce document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenus dans le *Guide de préparation – Rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

- Il respecte les principes de rapport particuliers en vigueur.
- Il repose sur une structure approuvée des secteurs d'activité.
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis.
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats recherchés ou atteints avec les ressources et les autorités allouées.
- Il fait état de la situation financière d'après les chiffres approuvés figurant dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.



Yvon Tarte  
Président

Commission des relations de travail  
dans la fonction publique

**Message du président**

Je suis heureux de vous présenter le dernier Rapport ministériel sur le rendement de l'ancienne Commission des relations de travail dans la fonction publique. En effet, l'organisme, fondé en 1967 lorsque la fonction publique du Canada a adopté la négociation collective, a cessé d'exister le 1<sup>er</sup> avril 2005 au moment de l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et de l'établissement de la nouvelle Commission des relations de travail dans la fonction publique (la « Commission »). La Commission prendra appui sur les réalisations de l'organisme auquel elle succède.

Tandis que je guidais la rédaction du rapport, il m'a été donné à nouveau de réfléchir aux importants efforts engagés par la direction et le personnel de l'organisme ces 12 derniers mois, non seulement pour relever les divers défis qui accompagnaient la mise en œuvre du mandat nouveau et élargi de l'organisme, mais aussi pour venir à bout des nombreuses demandes d'appui à la négociation collective, de médiation de griefs et de renvois à la Commission aux fins d'arbitrage. Le rendement de la Commission en regard des nombreuses priorités fixées dans le Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005, dont il est fait état aux présentes, et l'entrée en vigueur réussie de la nouvelle loi témoignent de leur compétence et de leur dévouement.

De plus, la participation des principales parties intéressées aux consultations officielles et aux discussions informelles tenues par des représentants de la Commission a été déterminante dans l'élaboration du nouveau Règlement et des services qui satisfont aux exigences de la Loi, tout en étant adaptés aux réalités opérationnelles et aux besoins des parties. Nous sommes résolus à mener à bien notre mission de promouvoir et de favoriser des relations harmonieuses entre employeurs et employés dans la fonction publique fédérale et au Parlement. La décision prise par le Parlement d'étendre notre rôle et nos services fait valoir la pertinence et l'importance de notre mandat.

Le présent rapport comprend des sommaires de décisions rendues par la Commission et par la Cour fédérale en 2004-2005 qui, croyons-nous, intéresseront particulièrement le lecteur. Les décisions intégrales de la Commission ainsi que leurs résumés peuvent être consultés sur notre site Web à [www.pslrb-crtfp.gc.ca](http://www.pslrb-crtfp.gc.ca).

À mon avis, le présent rapport vous procurera les renseignements dont vous avez besoin pour évaluer notre rendement.



Yvon Tarte  
Président

Commission des relations de travail  
dans la fonction publique





## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| <b>SECTION I : APERÇU</b>  | 1  |
| Message du président   | 1  |
| Déclaration de la direction  | 2  |
| Renseignements sommaires   | 3  |
| <b>SECTION II : ANALYSE PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE</b>   | 13 |
| Administration du mandat législatif de la Commission   | 13 |
| Mise en œuvre d'un cadre de gestion moderne  | 18 |
| Mise en œuvre et application de la nouvelle Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) | 19 |
| <b>SECTION III : INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE</b>  | 25 |
| Information sur l'organisation   | 25 |
| Tableaux financiers  | 26 |
| Tableau financier 1 – Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles                                    | 27 |
| Tableau financier 2 – Crédits votés et législatifs   | 27 |
| Tableau financier 3 – Coût net de l'organisme  | 28 |
| Politiques en matière de voyages   | 29 |
| <b>ANNEXE A : AFFAIRES DE GRIEFS À L'ARBITRAGE</b>   | 31 |
| <b>ANNEXE B : AFFAIRES DE NÉGOCIATION COLLECTIVE</b>   | 33 |
| <b>ANNEXE C : CONFORMITÉ AUX NORMES</b>  | 35 |
| <b>ANNEXE D : SYNTHÈSE DES DEMANDES DE CONTRÔLE JUDICIAIRE DES DÉCISIONS</b>                                   | 37 |
| <b>ANNEXE E : DÉCISIONS IMPORTANTES</b>  | 39 |
| <b>ANNEXE F : AUTRES RENSEIGNEMENTS</b>  | 53 |

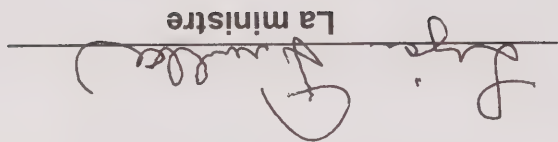




# Commission des relations de travail dans la fonction publique

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2005

  
La ministre



## Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/04-05/guide/lines/guide\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/04-05/guide/lines/guide_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Les lecteurs qui désiraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports. Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [mma-mtr@tbs-sct.gc.ca](mailto:mma-mtr@tbs-sct.gc.ca)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

*Le Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005  
No de catalogue BT31-4/67-2005  
ISBN 0-660-62883-X

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à [www.rbs-sct.gc.ca](http://www.rbs-sct.gc.ca)  
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

*Nota* : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé  
pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste  
auprès des Éditions du gouvernement du Canada — TPSCG  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995  
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>





# Commission des relations de travail dans la fonction publique

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2005



# Public Works and Government Services Canada

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2005

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The Departmental Performance Report provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring Report on Plans and Priorities.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/68-2005  
ISBN 0-660-62951-8

This document is available on the TBS Web site at [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)  
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

## Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp) ). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

### Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5  
OR at: [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)





PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES CANADA

# DEPARTMENTAL PERFORMANCE REPORT



2004 – 2005 ESTIMATES

---

**The Honourable Scott Brison P.C.**  
Minister of Public Works and Government Services  
Receiver General for Canada

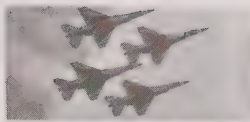


Public Works and  
Government Services  
Canada

Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Canada





## MINISTER'S MESSAGE

I am pleased to present the Departmental Performance Report (for the period ending March 31, 2005) for Public Works and Government Services Canada (PWGSC).

The Government of Canada is committed to improving management and accountability, and improving services while providing better value for taxpayers. In 2004-05, after an in-depth assessment of our performance pointed out opportunities for the Department to do things better, faster and at a reduced cost, Public Works and Government Services Canada initiated an action plan to transform how we do business.

That action plan is called *The Way Forward*, and it is part of PWGSC's commitment to help modernize government and provide the best service to Canadians. And so, for PWGSC, this was a transition year.

There are two fundamental, interrelated objectives at the core of *The Way Forward*: saving money by maximizing efficiencies, taking advantage of economies of scale and leveraging existing expertise, and doing these things in an open, transparent way so as to preserve the confidence of Canadians in the integrity and fairness of government.

During the reporting period, Public Works and Government Services Canada announced fundamental changes to some of the key areas of our business: procurement, real property and information technology systems. PWGSC is also helping to lead the Government's sustainable development agenda by greening government operations.

As a result of the changes initiated during this period, we are in a position to play a lead role in generating almost a third of the \$11 billion savings announced in Budget 2005.

I am very proud to be Minister of Public Works and Government Services Canada – a department that plays a major role in changing the culture of government, showing respect for ethics and accountability, the environment, and hard-earned tax dollars.



**The Honourable Scott Brison P.C.**

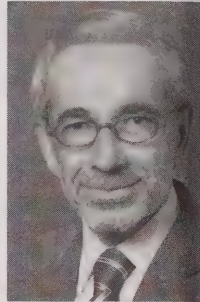




# MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-05 Departmental Performance Report (DPR) for Public Works and Government Services Canada.

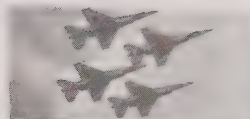
This report has been prepared based on the reporting principles and requirements in the *Guide for the Preparation of the 2004-2005 Departmental Performance Reports* and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2004-05.



The report:

- is based on the Department's accountability structure (as reflected by the structure of its Business Lines);
- provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- it reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.

**I. David Marshall**  
Deputy Minister of Public Works and Government Services

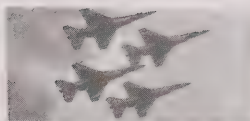


# TABLE OF CONTENTS

|  |           |
|--|-----------|
| Minister's Message .....   | i         |
| Management Representation Statement .....                              | ii        |
| <b>Section I – Departmental Overview.....</b>                          | <b>1</b>  |
| Our Raison d'être.....   | 1         |
| Our Vision .....   | 1         |
| Performance Summary .....  | 2         |
| Organization and Expenditure Summary.....                              | 11        |
| <b>Section II – Business Line Performance .....</b>                    | <b>15</b> |
| Real Property .....  | 17        |
| Acquisitions.....  | 24        |
| Telecommunications and Informatics Common Services.....                | 30        |
| Receiver General.....  | 36        |
| Public Service Compensation.....                                       | 40        |
| Consulting and Audit Canada .....                                      | 45        |
| Translation Bureau .....   | 49        |
| Government Information Services .....                                  | 54        |
| Operational Support.....   | 60        |
| <b>Section III – Detailed Performance Reports.....</b>                 | <b>65</b> |
| Financial Performance Overview.....                                    | 66        |
| Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending .....        | 67        |
| Comparison of Total Planned to Actual Spending .....                   | 68        |
| Summary of Voted Appropriations.....                                   | 71        |
| Net Cost of Program .....  | 72        |
| Contingent Liabilities.....  | 72        |
| Loans, Investments and Advances.....                                   | 72        |
| Respendable and Non-Respendable Revenues .....                         | 73        |
| Real Property Services Revolving Fund .....                            | 75        |
| Real Property Disposition Revolving Fund .....                         | 76        |
| Defence Production Revolving Fund .....                                | 76        |
| Optional Services Revolving Fund.....                                  | 77        |
| Telecommunications and Informatics Common Services Revolving Fund..... | 78        |
| Consulting and Audit Canada Revolving Fund .....                       | 79        |
| Translation Bureau Revolving Fund .....                                | 80        |
| 2004-05 User Fee Reporting .....                                       | 81        |
| Details on Project Spending .....                                      | 87        |
| Transfer Payments by Business Line .....                               | 88        |

|   |                       |
|---|-----------------------|
| <b><i>Annex A: Government-wide and Major Initiatives .....</i></b>          | <b><i>89</i></b>      |
| Parliamentary Precinct .....  | 89                    |
| Federal Judicial Building .....   | 90                    |
| Government On-Line (GOL) .....  | 90                    |
| Government of Canada Marketplace (GoCM) .....                               | 91                    |
| Secure Channel .....  | 91                    |
| Shared Travel Services Initiative (STSI) .....                              | 92                    |
| Pension Modernization Project (GoCPMP) .....                                | 92                    |
| Sustainable Development Strategies (SDS) .....                              | 93                    |
| Fuel Storage Tanks .....  | 94                    |
| Procurement and Contracting .....   | 94                    |
| Alternative Service Delivery .....  | 95                    |
| Service Improvement Initiative .....  | 95                    |
| <br><b><i>Annex B: Audits, Reviews and Responses to Parliament.....</i></b> | <br><b><i>97</i></b>  |
| Audits and Reviews for 2004-05 .....  | 97                    |
| Government-wide Review of Procurement .....                                 | 98                    |
| Standing Committee on Public Accounts (SCOPA) .....                         | 98                    |
| <br><b><i>Annex C: Additional Information.....</i></b>                      | <br><b><i>103</i></b> |
| Contacts .....  | 103                   |
| Related Internet Sites.....   | 103                   |





# DEPARTMENTAL OVERVIEW

## *Our Raison d'être*

The *raison d'être* of Public Works and Government Services Canada (PWGSC) is to ensure optimum value to government and to Canadians in the provision of common, central and shared services. PWGSC plays a critical role in providing the core infrastructure and services needed for the delivery of the Government's programs and for responding to the evolving needs and expectations of colleague departments and Canadians. We provide our services through a single program, for which Parliament provides funding – *the Government Services Program*.

PWGSC enables the Government to benefit from the economies-of-scale and expertise associated with common and shared services. We do this by providing our services in a professional, innovative, efficient and effective manner, while safeguarding major government administrative expenditures through transparent and independent checks and balances. By focusing on our *raison d'être*, we enable other departments and agencies to deliver on their own core mandates for Canadians.

## *Our Vision*

PWGSC's vision is to be the Government of Canada's centre of excellence in the development and delivery of common, central and shared services. *The Way Forward* is our initiative for finding innovative ways to deliver services smarter, faster and at a reduced cost, particularly in the areas of real property, procurement, information technology and the greening of government operations. We are

committed to achieving results in an open and transparent way, so as to preserve the confidence of Canadians. *The Way Forward* focuses on three key result areas:

### *1) Buying Smarter*

Our target is to achieve savings of \$2.5 billion over five years on total government procurement by leveraging our purchasing power, consolidating what we buy on behalf of the Government and using technology to do these things. In support of this objective, PWGSC will cut the time it takes to buy goods and services by 50%, and reduce its internal procurement costs by 10%. We will monitor the impacts of our procurement changes on the supplier community — especially small and medium-sized businesses — and address concerns as they arise.

### *2) Exploring Savings in Real Estate*

We are aiming for cost savings of \$925 million over five years by managing our real estate portfolio better and improving the application of standards for office space. We will do this without reducing the visibility of the Government of Canada in regions and communities, while maintaining our commitment to environmental excellence.

### *3) Taking Full Advantage of Information Technology Systems*

Our goal is to fundamentally change the way the federal government provides services to Canadians. Priorities include the Secure Channel - so that Canadians can exchange confidential information with the Government. This will provide a practical,

### *PWGSC – Rising to the Challenge*

"Allow me to single out the people in the Department of Public Works and Government Services for their ERC (Expenditure Review Committee) work. They rose to the challenge and made an exceptional contribution to the success of this exercise. I applaud their innovation and their professionalism."

- The Hon. Ralph Goodale, Minister of Finance, Budget 2005 -





privacy-sensitive whole-of-government approach to information technology that will increase sharing and better management of IT services and products.

In addition, the Government of Canada, through Budget 2005, gave PWGSC the mandate to help lead the greening of government operations. As a result, PWGSC has established a new Office of Greening Government Operations to provide a government-wide centre of expertise and leadership on environmental issues. This office will give guidance to the federal community on such issues as green procurement, green property management, recycling and waste management, and remediation of contaminated sites.

## Performance Summary

2004-05 was a year of transformation for PWGSC, in which we developed *The Way Forward*. Budget 2005 confirmed the implementation of *The Way Forward* across government involving changes to procurement, real property, information technology and greening government operations. In-depth assessments of our performance pointed at opportunities for the Department to do things better, faster and at a reduced cost.

During the past year, as part of the Government-wide

Expenditure and Management Reviews, PWGSC led the key reviews of procurement and contracting. It was also closely involved in the other horizontal reviews of service delivery and corporate and administrative services. These reviews supported the Expenditure Review Committee (ERC) which was tasked with finding substantial government-wide savings that could be re-directed to higher government priorities. As a result of the changes initiated by PWGSC during 2004-05, the Department is now in a position to play a lead role in generating nearly a third of the Government's \$11 billion reallocation target over the next five years.

## *The Way Forward – Delivering Service with Our Partners*

PWGSC, by providing important *Way Forward* options to the Government-wide Expenditure and Management Reviews, clearly demonstrated our commitment to realizing savings, combating inefficiency or duplication, and improving services. In order to provide these important improvements, PWGSC needed to develop appropriate internal strategies to fundamentally change the areas of procurement, real property and information technology. We are also taking on a government-wide role in the greening of government operations.

## Government-wide Potential Net Savings

PWGSC's  
Government  
Services  
Program

*PWGSC's Raison d'être---to ensure optimum value to government and Canadians in the provision of common, central and shared government services*

Strategic  
Outcomes

Quality Services

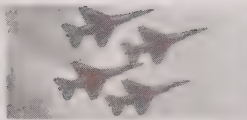
Sound Stewardship

Sound Management

Potential  
Net  
Savings  
(\$ millions)

| Priority (New Savings) | 2005-06    | 2006-07    | 2007-08    | 2008-09      | 2009-10      | Total        |
|------------------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| Real Property          | 130        | 130        | 150        | 235          | 280          | 925          |
| Acquisitions           | 39         | 179        | 573        | 821          | 888          | 2,500        |
| <b>Total per year</b>  | <b>169</b> | <b>309</b> | <b>723</b> | <b>1,056</b> | <b>1,168</b> | <b>3,425</b> |

**Note:** \$3.4 billion in government-wide savings will require investments of some \$190 million over the coming five years. With the full commitment of our colleague departments and policy-making agencies, this goal can be achieved as we address significant policy, statutory and industry implementation challenges over the coming 5-8 years.



There are a number of horizontal changes needed in order to ensure *The Way Forward* results, key of which are as follows:

### ***1) Strengthening and Modernizing Government***

Since 1999, when the Speech from the Throne announced the Government On-Line (GOL) initiative, PWGSC has been at the forefront of the Government's efforts to apply a whole-of-government approach to achieve greater cost-efficiencies through more coordinated and integrated delivery of government on-line services.

Today, six years later, a whole-of-government approach continues to direct the Government's efforts to modernize the delivery of services internally across government and externally from government departments and agencies to Canadians. For its part, PWGSC's vision, *The Way Forward*, applies a whole-of-government approach to support change management within the Department.

#### ***Improving Service Quality and Efficiency***

Modernizing government means acting as one government rather than 116 separate departments and agencies. It means simplifying business processes, re-using information and systems, and capitalizing on technology to better manage money and operations. It means using common approaches and shared internal services wherever possible.

**- Budget 2005 -**

The 2005 Federal Budget endorsed the whole-of-government approach and, more specifically, for PWGSC, it formally launched the reform of procurement and real property management, while acknowledging PWGSC's role as a change agent for the delivery of internal services across the Government.

Besides helping to transform PWGSC, *The Way Forward* has also helped to define and guide efforts to modernize government.

In his Twelfth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada, the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, when describing the major transformation that service delivery is undergoing, distinguished the delivery of internal services across government from services delivered to Canadians, and re-affirmed the Government's commitment to introduce shared services for information technology, human resource management and financial management to improve efficiency and quality, and reduce costs.

In his report, the Clerk noted that it is critical that procurement and real property functions are performed with integrity and with a commitment to value for money.

### ***2) Sustained 5-8 Year Commitment***

A sustained government-wide commitment is needed to achieve our goals and address the challenges we face. For example, we aim to reduce the administrative costs involved in acquisitions, real property, information technology, financial and compensation functions across government, as well as to reduce the cost of overall corporate administrative services, which accounted for over \$15,000 per year per government employee in 2004-05. As a result, some of the challenges we face are: government policy and management structure changes, resource and capacity limitations of our colleague departments, the timing of legislative and regulatory changes, and the ability of the private sector to adapt to the changes we are implementing.

### ***3) Legislation, Policies, and Processes***

There is a need for changes to government-wide legislation, policies and resultant business processes which must be streamlined and simplified (e.g. to permit bulk buying, just-in-time solutions or dynamic pricing for lowest cost and best value).





#### **4) Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)**

The Government is committed to providing a fair, open and transparent procurement system. We have taken a number of steps to provide access for small and medium-sized enterprises to do business with the Government of Canada, including eliminating the fees to government tenders, simplifying contracts, and developing tools to help small and medium-sized enterprises compete for larger contracts. PWGSC has created an Office of Small and Medium Enterprises (OSME) to help improve SMEs access to government business. The Office is already working with SMEs to better understand their concerns.

#### **5) Employees**

New information technology systems and increased private sector involvement is changing the day-to-day work of federal employees. Central Agencies responsible for human resource management are working with PWGSC and its unions to address the major impacts of such changes on the workplace to ensure the highest quality of services are maintained.

#### **Shared Commitment**

"...it is critical that we perform (procurement and real property functions) with integrity and with a commitment to value for money. We need to use technology more effectively, working with all suppliers of all sizes to consolidate purchasing so that we can leverage our buying power to get the best possible prices. It means managing our real property better through accommodation standards and better inventory management... It means a commitment to environmental stewardship and sustainable development. And above all, we need to work with the private sector on a new partnership based on a shared commitment to integrity, trust and best practices."

**- A. Himelfarb, Clerk of the Privy Council,  
12<sup>th</sup> Annual Report to the Prime Minister**

### **PWGSC's Strategic Priorities and Results**

In PWGSC's 2004-05 Report on Plans and Priorities, PWGSC reaffirmed its five key strategic priorities, which reflect how PWGSC adds value to government and to Canadians:

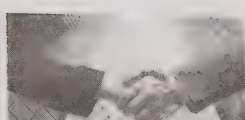
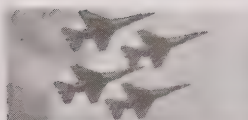
#### **1) Achieving Savings and Performance Improvements**

PWGSC is planning and leading initiatives that are expected to contribute over \$3.4 billion to the Government's goal of \$11 billion in government-wide savings over the coming five years. Acquisitions and Real Property will be the primary contributors, providing \$2.5 billion and \$925 million respectively to the projected total, although other efficiencies will also be sought elsewhere in the Department.

To achieve these savings, PWGSC will invest about \$190 million over five years in initiatives to revamp our systems and processes. We will develop the necessary expertise to implement these new approaches, but in implementing them we will need cooperation in making the necessary changes to certain laws, regulations and policies of the Government of Canada.

**Buying Smarter** – Over the coming five years, PWGSC will seek to maximize the purchasing power of government, while at the same time, ensuring the overall integrity of government procurement. In addition, we will be using leading technologies to streamline procurement processes to reduce our administrative costs. Some of our key commitments are to:

- Achieve government-wide savings of \$2.5 billion over five years or approximately 10% of the cost of all commodities and services purchased;
- Provide e-procurement tools for departments to reduce the costs of administering procurement by 10%;
- Reduce the overall time to process procurement of goods and services by 50%;



- Negotiate better prices and consolidate customer demands; and
- Reduce the cost of government travel through the Shared Travel Services Initiative (STSI).

In support of these initiatives, it was proposed that the *Department of Public Works and Government Services Act* be amended to give the Minister of PWGSC full and exclusive responsibility for procurement of goods and services; and to amend the *Financial Administration Act* to permit PWGSC to commit to a minimum volume of purchases on behalf of the Government.

In 2004-05, through rigorous contract management, we saved Canadian taxpayers millions of dollars, including:

- \$32 million through the consolidation of microcomputer purchases;
- Over \$25 million in the area of the Shared Travel Services Initiative due to use of the new On-line Booking Tool and Government Travel Card;
- Up to 16% reductions from previous prices through volume purchases of furniture; and
- \$220,000 through a Request for Volume Discounts on existing Standing Offers.

**Exploring Savings in Real Estate** – In real property, we will strive to achieve important savings over the next five years through better planning and management. By making more efficient use of office space and bringing accommodation standards more in line with private sector practices, the Government has an opportunity to achieve significant savings on behalf of Canadians, without jeopardizing important programs and services. Some of our key commitments are to:

- Achieve total government-wide savings of \$925 million over the next five years without reducing the overall visibility of the Government of Canada;
- Reduce the average office space utilization per employee to 18 square metres, leading to an

overall space reduction of 450,000 square metres, through the consistent application of standards;

- Reduce real property administration overhead and system costs;
- Complete the analysis of the benefits of owning or leasing buildings by 2006; and
- Increase environmental excellence.

During the past year, through better management of our real estate portfolio and by improving the application of standards for office space, we:

- Signed new contracts for property management and project delivery services that promise substantial cost reductions;
- Began to improve efficiency in the use of office space through more rigorous application of accommodation standards; and
- Laid out the basis for the Real Estate Study, the purpose of which is to seek an independent assessment of the most cost-effective and efficient way of providing accommodations for federal employees, including a determination of the optimal owned/leased ratio.

### ***Taking Full Advantage of Technology*** –

PWGSC's Shared Services Agenda is part of the Government's overall initiative to deliver IT infrastructure services government-wide. The Shared Services approach to managing IT services can yield better, faster, more cost-effective results for clients and taxpayers. This approach will also improve the procurement of IM/IT goods and services, and will improve the delivery of services to Canadians through the Government On-Line and Secure Channel initiatives. Some of our key commitments are to:

- Enable the federal government to fundamentally change the way it provides services to Canadians;
- Complete the last year of the GOL initiative;
- Establish a Shared IT Services agenda;
- Increase participation of government organizations in the use of the Secure Channel so that Canadians can exchange confidential information





with the Government with confidence in its security and privacy;

- Increase the number of Government of Canada programs supported by PWGSC's Shared IT systems; and
- Introduce a privacy-sensitive and whole-of-government approach to information technology.

The Government of Canada currently ranks among the most connected in the world to its citizens via the Internet. The initial goal of making services available to Canadians through Government On-Line has been largely achieved. The Government has reached 91% of its overall objective with GOL. For the fifth consecutive year, Canada ranked first among 22 countries for best e-Government, according to Accenture's 2005 annual study. We also intend to expand the Secure Channel, in order to provide citizens and businesses with secure, private and high-speed access to all federal government on-line services and information. The Secure Channel has already been used to:

- Connect 129 client organizations across government;
- Enable 14,000 Canadians to successfully fill out their census forms on-line (a dress rehearsal which will be used to help support the 2006 Census of 13.5 million households); and
- Issue 533,000 e-passes to Canadians wanting to access the federal government's on-line services.

## 2) *Strengthening Public Confidence*

Sound management, ethics and accountability are at the heart of *The Way Forward*. PWGSC supports the Government's key commitment to maintain integrity, transparency and accountability in all of its operations. Throughout 2004-05, PWGSC provided open and complete support to The Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising

Activities and to Parliamentary Committees; the Standing Committee on Public Accounts and the Standing Committee on Government Operations and Estimates. It was a major priority for PWGSC to share with Parliamentarians and Canadian citizens the key actions that we have taken since 1999 to reinforce a culture based on sound values and ethics, to improve the transparency and accountability of our operations, and to demonstrate that we have the internal management tools to monitor our performance and ensure proper comptrollership.

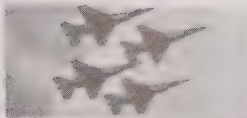
In 2004-05, we continued to implement our Ethics Program and have made progress on all ten points in our Ten Point Integrity Plan, including the appointment of Ethics Officers in all of our regions and branches, the introduction of an ethics component into our employee orientation sessions and making ethics training mandatory for all new employees and for all managers and employees across the Department whose positions match a specific risk profile.

During the past year, PWGSC invested \$11.5 million in incremental funding in order to provide timely and complete disclosure of PWGSC records in response to requests made by The Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities, the Special Counsel for Financial Recovery, the RCMP and the Sûreté du Québec. To date, \$8.7 million has been charged against this incremental funding, to cover costs associated with the search for documentation, extensive interdepartmental coordination, consultation and communication, legal fees and specialized policy expertise.

PWGSC also implemented a number of key measures to address concerns raised by the Auditor General with respect to our advertising activities. These measures were designed to promote greater competition for the Government's advertising

## *Safe Environment*

PWGSC is managing the federal portion of the ten-year project to clean up the Sydney Tar Ponds (\$280 million in federal funding and \$120 million provided by Nova Scotia). The clean up is using proven, effective technologies to safely treat and destroy the worst contaminants.



### *Real Property Awards for Excellence*

- PWGSC's property management team in Western Region won the prestigious 2004 BOMA (Building Owners and Managers Association) International Office Building of the Year (TOBY) Award in the Government Buildings category for the RCMP "K" Division Headquarters Building in Edmonton.
- PWGSC was recognized for its work by winning BOMA's prestigious Building of the Year Award of Excellence for three buildings in Ottawa: the St. Andrews Tower; the Connaught Building; and the Thomas D'Arcy McGee Building. Another in Toronto, the Joseph Shepard Building, was also awarded the Certificate of Environmental Excellence and the Certificate of Building Excellence.
- We won the Earth Award from BOMA for excellence in environmental expertise for Portage III in Gatineau, Canada Place in Edmonton; and the new Government of Canada building in Vancouver.

business, to improve value for the Government's advertising investments and to increase public transparency in how we manage our advertising activities. The measures introduced included:

- A new competitive procurement process;
- Post-contract award quality assurance reviews on all advertising contracts;
- A contract award to a new agency of record to act as media placement agency on behalf of the Government of Canada;
- An electronic Advertising Management Information System (ADMIS) designed for tracking and managing government-wide advertising projects;
- An advertising documentation standard for project files along with an advertising e-handbook to assist departments with government advertising process; and
- Enhanced training by PWGSC across the country on advertising processes and procedures.

In the past year, we also strengthened our *Management Accountability Framework* (MAF), based on the requirements of the Treasury Board Secretariat (TBS), in order to improve integrity and accountability and to strengthen our financial and risk management. The MAF also provided us with a guide to improved reporting to Parliament and better management of our performance through closer integration of financial management with strategic planning and priority setting.

These innovations are expected to make a significant contribution to our strategic outcome of *Sound Management*, as well as supporting stronger accountability. This is all the more important since maintaining public confidence in the administrative integrity of government is central to our mandate and *raison d'être* and is reflected in our strategic outcome of *Sound Stewardship*.

### *3) Supporting the Government's Strategic Agenda*

PWGSC, as the common service provider to the Government of Canada, is well positioned to play a leading role in the delivery of a number of government-wide initiatives. We are achieving savings, changing the way we serve Canadians and reaching more Canadians with the right services at the right time. The results are already starting to show. For example, progress in e-Government has already improved access to government services and has led to faster and more accurate processing of requests. Although many of our services are less visible to Canadians, they are all delivered with a high commitment to value-for-money. In addition, we have made commitments to environmental stewardship and sustainable communities, the reform of procurement and of real property management, as well as the promotion of a common IT infrastructure and shared support services. Overall, PWGSC is fully supporting the Government's strategic agenda by our provision of critical, effective, and efficient government operational support.





Environmental stewardship and sustainable communities were cited as key government priorities in the October 2004 Speech from the Throne. In Budget 2005, PWGSC was asked to support environmental stewardship by taking the leading role in the greening of government operations which, in turn, supports the Government's broader goal of addressing climate change. We have therefore created an Office of Greening Government Operations (OGGO) within PWGSC to act as a centre of expertise and to develop and implement sustainable practices in the daily operations of government.

Our activities in support of environmental stewardship include ensuring that federal buildings are energy efficient, implementing conservation measures and providing environmental audit and consulting services. We promote green procurement and pursue opportunities to buy environmentally sound products and services. PWGSC is also at the forefront of cleaning up contaminated sites, such as the Sydney Tar Ponds and gold mines in the North. Altogether, since 1990, PWGSC has reduced its greenhouse gas emissions by about 24% and has shrunk the size of its vehicle fleet by over half, with a significant proportion of its reduced fleet now running on alternative fuel.

In addition, PWGSC is a major player in the Government's priority of building sustainable communities and it contributes significantly to federal government visibility across the country. This stems from our vast real property holdings in communities nation-wide, as well as our role in providing transportation infrastructure and maintaining heritage buildings and structures.

#### ***4) Delivering Major Projects of National Importance***

This is an on-going priority for our Department. In

January 2005 we tabled the final report of the Government-Wide Review of Procurement, which provided recommendations to the Government of Canada on how it could improve the way it purchases goods and services. This report, which resulted from a comprehensive review of government procurement led by the Parliamentary Secretary to the Minister, was based on extensive research and wide-ranging consultations with key stakeholders.

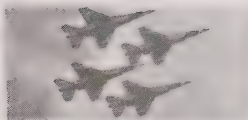
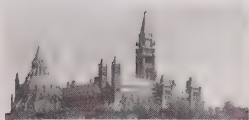
Among many major procurement projects during the year was the negotiation of a contract, in partnership with Health Canada, to provide a secure source of supply for a vaccine to protect Canadians against a virulent strain of influenza, which had the potential of creating a pandemic.

In the real property area, we provided project management expertise for the renovation of the Parliament Buildings, which will preserve and enhance the beauty and safety of these national treasures. This year's main focus was on the conservation, rehabilitation and upgrade of Library of Parliament and the West Block. Among the many other major projects were the updating and expansion of Canada's new Doppler weather radar detection system and the restoration and refurbishment of the Peterborough Ontario Lift Lock.

In the area of translation, the Translation Bureau was selected by the *Agence intergouvernementale de la Francophonie* for a project to train terminologists from a number of African countries, a project that will leverage our technological advances. Also, a joint committee of the International Organization for Standardization (ISO) and the International Electrotechnical Commission (IEC) gave approval in principle to a proposal that would see TERMIUM used as the repository for the terminology employed in the field of information technology. Finally, the Bureau released the world's first French-English terminology tutorial, an innovative on-line

#### ***e-Government – Green Government***

The Receiver General function of PWGSC annually saves Canadian taxpayers about \$86 million, and at the same time saves about 44,000 trees through direct deposit and electronic payments initiatives.



self-learning tool adopted by the prestigious Sorbonne University of Paris.

### **5) Delivering On-going Quality Services**

While transforming the way we do business, we have continued to deliver *Quality Services* to our colleague departments and agencies. The delivery of *Quality Services* continues to be one of our strategic outcomes and was also a focus of the Expenditure and Management Review. During the year, in the real estate area, we won a number of awards for excellence from the Building Owners and Managers Association (BOMA). The 1-800 O-Canada Information Centre has been consistently rated as 'world-class' and was recently identified by France as a model to emulate.

**New Roles and Opportunities** – Following the reorganization of the Public Service announced on December 12, 2003, PWGSC was given a number of additional responsibilities, including Government On-Line and the Government Travel Modernization Office, as well as a number of functions that were transferred from the former Communication Canada. The Department is now more directly in touch with Canadians and plays a central role in supporting access to government through services like the Canada Web site and the 1-800 O-Canada toll-free telephone service.

These additional responsibilities have presented the Department with a significant opportunity to play a leading role in transforming the way the Government interacts with Canadians and gave us an opportunity to raise the quality of our services by enabling us to help government departments to deliver services in a more integrated and technology-enabled manner. This role has been further reinforced through PWGSC's involvement in the Service Improvement Initiative, now the Service Canada Initiative. PWGSC is in a strong position to adapt its services to the evolving needs of departments, ensuring timely procurement, appropriate accommodation and a supportive IT infrastructure, together with value-

added translation, consulting, audit and communications services.

**Service Integration Branch** – To help us further improve the delivery of those services, we created a new Service Integration Branch (SIB) to act as the principal point of contact between PWGSC and our colleague departments. The SIB enables us to gain a deeper and more pro-active understanding of our clients' evolving needs and also enables us to serve the best interests of the Government as a whole by seeking opportunities for savings and efficiencies through integration across business lines, departments and other levels of government. Since the 2005 Budget, SIB account executives have conducted close to 100 departmental visits as well as numerous individual engagements and information sessions.

**Risk Management at PWGSC** – Since 2003, PWGSC has undertaken several measures to strengthen risk management across its branches and special operating agencies. These include:

- Issuing a risk management policy (November 2004) respecting the review and evaluation of strategies, practices and policies for all departmental operations and activities;
- Requiring risk management as an accountability element for executive performance agreements;
- Developing departmental and branch risk profiles (June 2004) and maintaining risk profiles on a regular basis (updated in March/April 2005);
- Incorporating critical risks and risk mitigation strategies into departmental and branch business plans;
- Developing a Corporate Risk Information System (CRIS) application to identify, assess, mitigate and report on risks in a systematic approach and on an on-going basis (CRIS helps in flagging the top 10 risks to be reflected in the Departmental Executive Dashboard);
- Updating "Introduction to Risk Management in PWGSC Workshop", a half-day course for all PWGSC employees, by including materials on





the Expenditure management Review, the management Accountability Framework, PWGSC transformation, and PWGSC's 10-Point Integrity Plan;

- Taking steps to ensure that employees have adequate skills and tools to assess and mitigate risks;
- Collaborating with Treasury Board Secretariat to develop a vignette on procurement in the federal government; and
- Establishing the Office of Chief Risk Officer (April 2005) thereby bringing together the related functions associated with risk management, contract claims advisory services, fairness monitoring, the ethics organization, as well as the internal disclosure function.

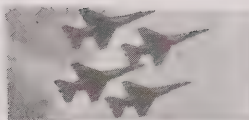
***Protecting and Modernizing our Asset Base –***

We face a number of significant challenges in the area of *Sound Stewardship*, including the pressing need to modernize our key systems in areas such as pensions and pay. We also face the need to recapitalize certain physical assets, such as Crown-owned buildings and central heating plants. Our responsibilities for developing the Government's infrastructure for GOL, and keeping Canada among the world leaders in e-Government requires on-going investment in the necessary support systems; notably in the further development of the Secure

Channel to enable government organizations to conduct electronic transactions with Canadians in a safe and secure manner.

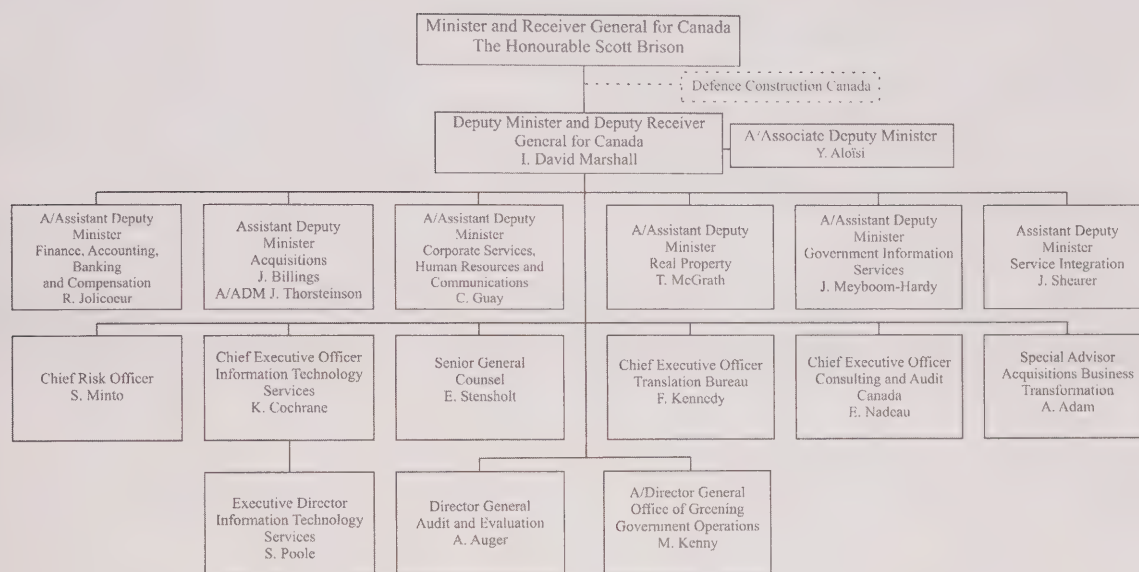
***Workforce Capacity*** – PWGSC has a large workforce with a wide mix of skills and professional expertise that reflects the diversity of our responsibilities. We are being faced with the challenge of, first, correctly identifying the right mix of technical and professional skills we need to move us into the future and, second (especially given the current demographic profile of our workforce) attracting, retaining and developing employees in the face of stiff competition from other employers. In short, staffing and human resources management have a vital role to play in ensuring our continuing ability to function effectively.

This role is being supported by the Government's strategy to modernize the public service, under the *Public Service Modernization Act (PSMA)*. The PSMA represents an opportunity to promote more collaborative labour-management relations, to increase flexibility and clarify accountability in the staffing process and to focus on learning and training for employees at all levels. We will continue to work towards creating a more representative workforce, strengthening the core learning agenda and continuing to promote the use of both official languages.



## Organization and Expenditure Summary

### Public Works and Government Services Canada – Organization Chart





## SUMMARY

### Net Expenditures 2004-2005

(in millions of dollars)

|   | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual         |
|---|---------------------|----------------------|----------------|
| <b>GOVERNMENT SERVICES PROGRAM</b>  |                     |                      |                |
| • Operating (including Special Purpose Allotments),<br>Capital, Grants and Contributions and Statutory<br>Votes |                     |                      |                |
| Gross Expenditures  | 3,254.8             | 3,507.9              | 3,247.8        |
| Less: Revenues credited to the Vote   | 505.0               | 825.8                | 825.8          |
| Net Expenditures  | 2,749.8             | 2,682.1              | 2,422.0        |
| • Revolving Funds Authorities   |                     |                      |                |
| Gross Expenditures  | 1,408.8             | 1,414.5              | 1,306.5        |
| Less: Respendable Revenue   | 1,421.8             | 1,421.8              | 1,332.5        |
| Net Resources (Provided) Used   | (13.0)              | (7.3)                | (26.0)         |
| <b>DEPARTMENTAL TOTAL (Note 1)</b>  | <b>2,736.8</b>      | <b>2,674.8</b>       | <b>2,396.0</b> |

Totals may not add up due to rounding.

|                              |               |               |               |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>FULL-TIME EQUIVALENTS</b> | <b>13,153</b> | <b>13,264</b> | <b>12,510</b> |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|

The variance between total authorities and actual spending in the Votes is due to delays in staffing, project slippage, lower than anticipated project costs as well as funding received late in the year. This variance is also explained by a directed lapse to advance the Expenditure Review Committee's projected savings and a forced lapse to cover for Employee Benefit Plans and Health Care costs in the Federal Accommodation and Holdings Special Purpose Allotment.

Five of the six revolving funds broke even or made profits in 2004-05, with the exception of the Real Property Disposition Revolving Fund which fell short of achieving its target profit. All Funds with personnel costs had higher surpluses than forecasted in part because of the year-end confirmation by TBS that the effective annual EBP rates were lower than planned.

Note 1: The financial tables appearing in this document have not been audited.

## SUMMARY BY BUSINESS LINE

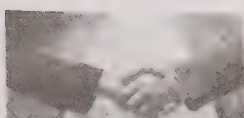
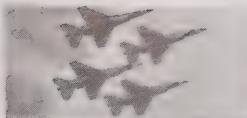
### Net Expenditures 2004-2005

(in millions of dollars)

|   | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual         |
|---|---------------------|----------------------|----------------|
| <b>GOVERNMENT SERVICES PROGRAM</b>  |                     |                      |                |
| • Operating (including Special Purpose Allotments),<br>Capital, Grants and Contributions and Statutory<br>Votes and Revolving Funds Authorities |                     |                      |                |
| Real Property Services  | 1,992.1             | 1,855.4              | 1,635.0        |
| Supply Operations Service   | 164.0               | 158.8                | 152.4          |
| Receiver General  | 105.1               | 111.0                | 111.3          |
| Public Service Compensation   | 29.2                | 29.1                 | 28.8           |
| Telecommunications and Informatics Common Services  | 88.5                | 154.4                | 138.1          |
| Counselling and Audit Canada  | (1.1)               | (1.1)                | (3.4)          |
| Translation Bureau  | 49.0                | 52.6                 | 44.4           |
| Government Information Services   | 72.4                | 61.9                 | 49.0           |
| Operational Support   | 237.6               | 252.7                | 240.4          |
| <b>DEPARTMENTAL TOTAL</b>   | <b>2,736.8</b>      | <b>2,674.8</b>       | <b>2,396.0</b> |

Totals may not add up due to rounding.





## PWGSC's Value Proposition - 2004/05

### ✓ **Achieving Savings and Performance Improvements** – *PWGSC, as a common, central and shared services provider, must continuously find significant savings and performance improvements for our colleague departments and Canadian taxpayers.*

- PWGSC's *Way Forward* initiative will save \$3.4 billion government-wide over the coming 5-8 years by taking greater advantage of economies of scale in purchasing and standardizing accommodation.
- PWGSC has been the common and shared information technology service provider and the driving force behind Canada being rated number one in the world in e-Government for the past five years.
- PWGSC continues to be innovative in service delivery, searching for best practices within Canada and internationally. It has created a new Service Integration Branch (SIB) to work with our colleague departments and agencies, searching out further opportunities for savings efficiencies and service improvement.

### ✓ **Strengthening Public Confidence** – *PWGSC must strengthen public confidence in government operations by improving our transparency and accountability and by demonstrating that we have the internal management tools to monitor our performance, ensure proper comptrollership, and enhance a culture based on sound values and ethics.*

- PWGSC has committed to achieving performance improvements while ensuring that we continue to play a check and balance role on government expenditures by ensuring that the goods and services are required and that they represent the best value for the Canadian taxpayer.
- PWGSC has introduced a Ten Point Integrity Plan, strengthened the PWGSC audit function, improved transparency and reporting to Parliament and Canadians, established an Integrated Management Framework with a strong Risk Management component, and it established an Office of Small and Medium Enterprises.

### ✓ **Supporting the Government's Strategic Agenda** – *PWGSC must support government-wide priorities as we achieve savings and provide quality services.*

- PWGSC has created a new Office of Greening Government Operations (OGGO), helping provide guidance on green procurement, green property management, recycling and waste management, and remediation of contaminated sites (e.g., Sydney Tar Ponds).
- To ensure that the presence of federal buildings has a positive impact on Canadian cities, PWGSC provides \$420 million in payments in lieu of taxes to about 1,300 municipalities.
- PWGSC provides world-class translation and interpretation services in more than 100 languages, and, has bilingual officers at 1 800 O-Canada Information Centres to answer questions from Canadians on over 4,000 programs and services.

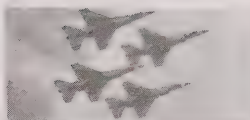
### ✓ **Delivering Major Projects of National Importance** – *PWGSC must continue to ensure professional and results-oriented capacity for managing and delivering complex and high-value projects of national importance.*

- PWGSC is renovating the Parliamentary Precinct to ensure the long-term preservation of Canada's heritage sites, while providing a functional and safe work environment for Parliamentarians.
- PWGSC supports its colleagues, in particular the Department of National Defence, in major project management for information technology or acquisitions (e.g., aerospace, marine and electronic needs for the security of Canadians).

### ✓ **Delivering On-going Commitments for Quality Services** – *PWGSC must continue to deliver high quality services to our colleague departments and Canadians.*

- PWGSC is Canada's largest buyer of goods and services with over \$10 billion worth of procurement transactions in the last year.
- PWGSC is Canada's largest real estate and office space manager housing 227,000 public servants and managing over 6.6 million square metres of space in 1,840 locations across Canada.
- PWGSC is Government's banker handling \$1.3 trillion annually in Receiver General cash flow, 230 million payments and administering compensation for 293,000 government pay accounts and 324,000 pensioner accounts.
- PWGSC is a leader in information technology infrastructure providing 130 federal government services on-line including secure e-Government services with 533,000 ePasses issued to citizens and businesses.
- PWGSC receives over 53 million pages of written requests annually as well as 140,000 e-mails by the Canada web site, and over 1 million 1 800 O-Canada calls.





## BUSINESS LINE PERFORMANCE

2004-05 was a transition year for PWGSC. We introduced *The Way Forward*, an action plan to transform how we do business. As part of the Government of Canada's commitment to improve management and deliver better value for Canadians' tax dollars, the Department has made progress in the development of performance indicators that will help us measure the success of our initiatives. In addition to our work on the Program Activity Architecture, we have conducted client surveys to better understand the needs and expectations of colleague departments and how we have performed over the past year. The results will help us implement best practices and improve our performance in the future.

The three strategic outcomes guiding our business are: *Quality Services*, *Sound Stewardship* and *Sound Management*.

### *Quality Services*

The delivery of *Quality Services* is key to our vision of being a "centre of excellence" as a provider and enabler of common, central and shared services to federal departments and agencies. The concept of quality services encompasses the generation of savings, improvement of performance and greening of government operations, for the benefit of Canadians. We add value not only by exploiting economies of scale and specialized expertise to provide cost-effective support for public servants across the country, but also through the role we play in building the country's electronic, physical and information and translation infrastructure.

### *Sound Stewardship*

Our second strategic outcome, *Sound Stewardship*, stems from our duty to maintain the capacity to offer needed services well into the future. This means safeguarding those assets, in the form of the physical infrastructure, systems,

skills and information, with which we have been entrusted on behalf of all government departments. Our Department has also been asked to help lead the Government's sustainable development agenda by playing an important role in greening government operations. *Sound Stewardship* also encompasses safeguarding the public trust by ensuring that our work is done to the highest standards of accountability, transparency, prudence, probity, consistency and fairness.

### *Sound Management*

Our third strategic outcome, *Sound Management*, ensures that we are able to mobilize the resources, expertise and capacity to deliver *Quality Services* and exercise *Sound Stewardship*. *Sound Management* relies on a comprehensive governance framework with clear objectives and strategies and clear roles, responsibilities and accountabilities. It also includes robust frameworks for the management of finances, human resources, risk and performance, an integrated approach to client relations, high standards of integrity and ethical conduct and transparent reporting. PWGSC remains committed to providing accountability, increased transparency and value for Canadians' money.

This section of PWGSC's Departmental Performance Report outlines the performance of our business lines in accordance with our Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) in effect during the 2004-05 reporting period. The table below indicates the nine business lines, which manage the business of the Department.





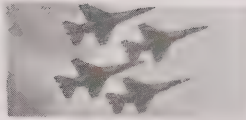
## Strategic Outcomes by Business Line

### Government Services Program

*Raison d'être---to ensure optimum value to government and Canadians in the provision of common, central and shared government services*

| Service   | Strategic Outcomes  |  |  |
|---|---|--|--|
|   | Quality Service   | Sound Stewardship  | Sound Management   |
| 1. Real Property                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Federal Accommodation and Holdings</li> <li>Real Property Services Revolving Fund</li> <li>Real Property Disposition Revolving Fund</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Real Property Stewardship</li> </ul>  |  |
| 2. Acquisitions                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aquisition Services</li> <li>Optional Services Revolving Fund</li> <li>Defence Production Revolving Fund</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Supply Operations Stewardship</li> </ul>  |  |
| 3. Telecommunications and Informatics Common Services | <ul style="list-style-type: none"> <li>IM/IT Services</li> <li>Telecommunications Services Revolving Fund</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>IM/IT Stewardship</li> </ul>  |  |
| 4. Receiver General                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Receiver General Services</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Receiver General Stewardship</li> </ul>   |  |
| 5. Public Service Compensation                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Public Service Compensation</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Public Service Pay Stewardship</li> <li>Public Service Pension Stewardship</li> </ul> |  |
| 6. Consulting and Audit Canada                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consulting and Audit Canada Revolving Fund</li> </ul>  |  |  |
| 7. Translation Bureau                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Translation and Interpretation to Parliament, Conference Interpretation, Terminology</li> <li>Translation Bureau Revolving Fund</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Translation Stewardship</li> </ul>  |  |
| 8. Government Information Services                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Government Information Services</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Government Information Stewardship</li> </ul>   |  |
| 9. Operational Support                                |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporate Management</li> </ul> |

Note: Service Integration Branch of PWGSC is not shown in the business framework of the Department shown here because it was not in place during the 2004-05 reporting period.



# REAL PROPERTY

## Business Line Overview

PWGSC is one of the largest consumers and owners of office space in Canada. It is the custodian of a significant inventory of federal office space and common-use facilities, which makes up a good part of the critical infrastructure that enables the Government of Canada to effectively serve its citizens.

In carrying out its custodial duties, PWGSC provides departments and agencies with office and common use accommodation as well as a full range of real property services. It also contributes to the policy priorities that support the Government of Canada in the delivery of programs for Canadians. PWGSC demonstrates real property leadership by:

- Providing federal departments and agencies with affordable, productive work environments;
- On-going stewardship of various engineered public works (such as bridges and dams), and national treasures such as the Parliamentary Precinct and other heritage assets across Canada;
- Leading the federal government's role in the remediation of contaminated sites, such as the Sydney Tar Ponds, Argentia, and the Giant Mine in Yellowknife;
- Taking a leadership role in greening of government operations by supporting the Government's cities and communities;
- Participating with various organizations in the development of standards for the sustainable design, construction, environmental performance

### Key Facts

- Manages, as custodian, \$7 billion worth of federal real property.
- Manages 6.6 million square metres of rentable space (86% of which is office space), including:
  - 3.4 million m<sup>2</sup> of Crown-owned space;
  - 2.7 million m<sup>2</sup> of leased space; and
  - 0.5 million m<sup>2</sup> of lease-purchase space.
- Provides work environments for a population of 227,000 in 145 departments and agencies in about 1,840 locations across Canada.
- Administers annual payments in excess of \$420 million under the Payments in Lieu of Taxes Program to approximately 1,300 local taxing authorities.

- assessment and management of buildings;
- Administering the Payments in Lieu of Taxes program that strives for fair and equitable payments to real property taxing authorities; and
- Managing the Real Property Disposition Revolving Fund, which facilitates the disposal of properties surplus to government requirements.

Given its core competencies in professional and technical services in the areas of architecture and engineering, real estate, and asset and facilities management, Real Property Services provides strategic and expert advice to other federal departments and agencies for the acquisition, development, construction, management, operation, maintenance, repair and disposal of real property.

### PWGSC Design and Engineering Awards

PWGSC won two Office Building of the Year (TOBY) Awards along with an Earth Award from the 2004 Building Owners and Managers Association (BOMA).

In recognition for its leadership in the area of accessibility, PWGSC was presented with the "2004 Accessibility by Design Award" for the Michelle Comeau Learning Centre from the City of Ottawa.

The prestigious Illuminating Engineering Society of North America awarded us with its Air Carrier Award for the design and installation of innovative inset lighting at Toronto's Pearson International Airport.

## REAL PROPERTY SERVICES

### Net Expenditures 2004-2005

(in millions of dollars)

|  | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual         |
|--|---------------------|----------------------|----------------|
| <b>FEDERAL ACCOMMODATION AND HOLDINGS</b>  |                     |                      |                |
| <b>SERVICE LINE</b>  |                     |                      |                |
| • Operating (including Special Purpose Allotment),<br>Capital, Grants and Contributions and Statutory<br>Votes |                     |                      |                |
| Gross Expenditures   | 2,279.3             | 2,323.7              | 2,098.8        |
| Less: Respendable Revenue  | 275.3               | 456.4                | 456.4          |
| Net Expenditures   | 2,004.0             | 1,867.3              | 1,642.4        |
| <b>SERVICES SERVICE LINE</b>   |                     |                      |                |
| • Real Property Services Revolving Fund  |                     |                      |                |
| Gross Expenditures   | 837.2               | 837.2                | 786.5          |
| Less: Respendable Revenue  | 837.2               | 837.2                | 786.5          |
| Net Resources (Provided) Used (Note 1)   | -                   | -                    | -              |
| • Real Property Disposition Revolving Fund   |                     |                      |                |
| Gross Expenditures   | 3.2                 | 3.2                  | 1.9            |
| Less: Respendable Revenue  | 15.1                | 15.1                 | 9.3            |
| Net Resources (Provided) Used (Note 1)   | (11.9)              | (11.9)               | (7.4)          |
| <b>BUSINESS LINE TOTAL</b>   | <b>1,992.1</b>      | <b>1,855.4</b>       | <b>1,635.0</b> |

Totals may not add up due to rounding.

|                                       |              |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>FULL-TIME EQUIVALENTS</b> (Note 2) | <b>4,438</b> | <b>4,438</b> | <b>4,158</b> |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|

#### **Federal Accommodation and Holdings:**

The variance between authorities and actual spending is due to: departmental directed savings, project slippage caused by uncertainties in contracting and project delivery, lower than forecasted lease and fit-up costs and to the reimbursement to the Consolidated Revenue Fund of employee benefit costs related to the Special Purpose Allotment.

#### **Real Property Services Revolving Fund:**

The variance between authorities and actual spending is due to fluctuations in business volume.

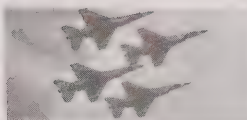
#### **Real Property Disposition Revolving Fund:**

The variance between authorities and actual spending is due to a decrease in the total number of disposals and a reduction in the value of completed projects for the Affordable Housing Property Fund.

Note 1: The amounts reported for the Real Property Services Revolving Fund and the Real Property Disposition Revolving Fund are on a modified cash basis.

Note 2: The methodology for the calculation of FTEs for Real Property has been revised to exclude some specific Personnel Costs to reflect a more realistic situation of Real Property's FTE count.





## Performance Overview

As part of the PWGSC's *Way Forward* initiative, Real Property (RP) successfully developed a comprehensive plan to improve its management of real property and deliver a savings dividend for reallocation to higher government priorities.

Exploring savings in real estate is one of the key elements of *The Way Forward*, a wide-ranging strategy to find innovative ways to deliver services smarter, faster and at a reduced cost, and to improve how the Government of Canada does business. Confirmed in Budget 2005, PWGSC aims to save \$925 million over five years, by managing our portfolio better and improving the application of standards for office space. We will do this without reducing the visibility of the Government of Canada in regions and communities, and in keeping with our commitment to environmental excellence. Specifically, RP has already begun work on:

### 1) Accommodation Standards

Reducing the current average level of space per employee from over 21 square metres to 18 square metres, a level more consistent with private sector benchmarks.

### 2) Inventory Management

Improving its leasing strategies to ensure a more strategic use of lower-cost accommodation outside municipal cores, downtown areas, and the more timely negotiation of leases to ensure the best possible rate from landlords.

### 3) Efficiencies in Program Management and Service Delivery

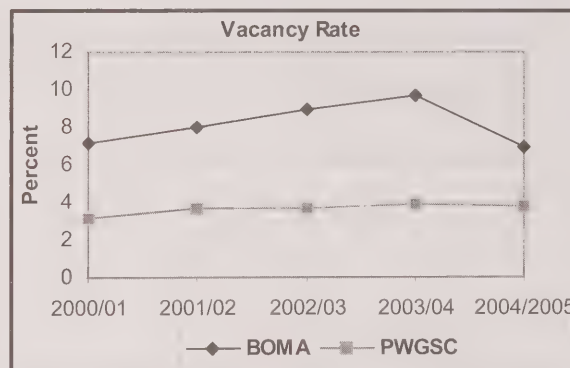
Efficiencies will be found through the review and revamping of business processes within the Branch in consultation with unions, the private sector and key stakeholders. The goal will be to reduce duplication of effort, streamline processes and increase our business.

At an operational level, RP addressed challenges in the following five key areas:

### Portfolio Management

RP manages over 415 buildings and 2,000 leases on an on-going basis. Managing such a significant portfolio, while satisfying a broad range of client demands, is a complex undertaking. In doing this, we have continued to successfully maintain our buildings to standard, meeting all health and safety requirements. We optimized the portfolio of assets by using space more efficiently and consolidating accommodation needs of federal departments. For example, we physically consolidated Library and Archives Canada (LAC).

We successfully maintained a national average vacancy rate for office accommodation at 3.8%. This national vacancy rate, which decreased by 0.1% over last year, was significantly lower than the BOMA-reported national Canadian rate of 6.9% for office facilities, as shown in the following figure.



Maintaining the existing portfolio is also a key objective. To achieve this, the National Investment Strategy (NIS) was designed to stabilize the value of the Crown-owned office and common-use portfolio by recapitalizing 4% of the inventory every year. It was anticipated that this would result in renovating or replacing the entire portfolio every 25 years. This is consistent with the average economic life of major building systems and ensures that safe, healthy and productive workplaces are sustained.



Because of other government priorities, the capital budget has not been protected against inflation since 1995-96 and is now funded at an annual rate of 3.1%.

This reduced rate has increased pressure on operating and maintenance budgets, as well as on overall reinvestment requirements. Recognizing this trend, PWGSC continues to explore innovative approaches to resolve these pressures.

We are developing an approach to manage our national real property portfolio, which will allow us to manage those properties as a whole, as opposed to taking a building-by-building approach. This approach will lead to more effective, long-term investment decision-making.

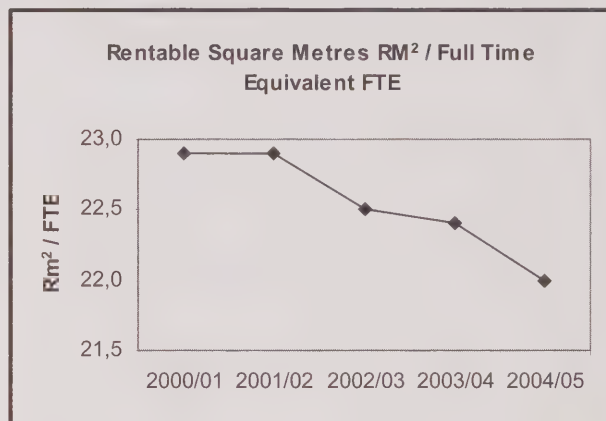
A Request for Proposal was drafted to engage external real property experts to assist in identifying long-term sustainable options for the most efficient and cost-effective ownership model for our real property portfolio. The study will include a review of our "own-to-lease ratio" to address our aging inventory.

### ***Demand Management***

During the past year, we took steps to better understand the need for space at the community level. Through the Space Allocation and Fit-up Standards initiative, PWGSC has begun to rigorously apply universal office accommodation standards to help ensure a consistent and efficient approach to federal office accommodation and generate savings.

Accommodation usage is monitored on an on-going basis for effective and efficient space utilization. As the figure below demonstrates, the rentable square metres (RM<sup>2</sup>) per full-time equivalent (FTE)

decreased compared with last year and the five-year trend continues to show improvement in the usage of office space.



### ***Service Delivery***

In 2004-05, our team of architects, engineers, office accommodation specialists, real estate experts and asset and facilities managers contributed to more than 2,000 construction projects, with an approximate value of \$700 million annually. We shared our expertise by entering into approximately 500 architectural and engineering consulting and technical service contracts worth \$75 million annually. Our work creates jobs, stimulates local economies and contributes to communities in every corner of the country.

Real Property continues to work with colleague departments to provide them with the most cost-effective accommodation solutions, while at the same time achieving greater efficiency in the way Real Property services are delivered. We developed, in concert with the Service Integration Branch, standardized service menus and fee schedules that

#### ***RCMP District Office - Holyrood, Newfoundland***

PWGSC, demonstrating leadership in sound environmental stewardship, opened the first fully "green" RCMP building in Canada, the new Avalon East RCMP District Office in Holyrood, Newfoundland. It features a ground source heat pump used for both heating and cooling the building, lighting systems with sensors that reduce energy consumption and a solar collection area to boost heat and light in the office





will provide more consistent products and services to departments and agencies at a lower overall cost.

### *Management Practices*

We demonstrated improvement in our governance of construction projects, completed a cost model for RP products and services and completed a Real Property risk management framework, policy and risk profile. These improvements to management practices help to ensure public confidence in the management of real property investments and services on behalf of Canadians.

*The Way Forward* fundamentally transforms the way we deliver services to colleague departments. In this

regard, Real Property has developed a new service delivery model which will support this transformation and improve efficiencies.

### *Workforce Capacity*

In support of *The Way Forward*, Real Property is developing a Human Resources Framework that addresses a number of significant management, organizational and personnel issues. The Framework addresses the impact on the number and type of personnel, changes required to our current organizational and accountability structure, as well as a re-definition of the competencies necessary for success.

## *Performance by Strategic Outcomes*

In the table below, we identify the commitments made in our 2004-05 Report on Plans and Priorities, as well as our performance against those commitments.

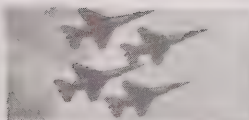
| 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table                |   |
|--|---|
| 2004/05 RPP  | 2004/05 DPR   |
| Priorities/Results   | Actual Results  |
| <b>Strategic Outcome #1 Quality Services</b>                               |   |
| Departments and agencies have productive and affordable work environments. | <b>Actual re-capitalization rate:</b> As a result of projects deferred and delays in obtaining project approval, the effective recapitalization rate was 2.8%, below the target of 4%.<br><b>National vacancy rates at or below 4%:</b> The national average vacancy was at 3.8% This rate was significantly lower than the BOMA-reported rate of 6.9% for office facilities.<br><b>Accommodation usage trends:</b> The rentable square metres (RM <sup>2</sup> ) per full-time equivalent (FTE) decreased by over 1% compared to last year. The five-year trend continues to show improvement in the usage of office space. However, the rental cost per rentable square metre increased by about 3% and rental cost per FTE increased by about 1%.<br><b>Space and fit-up standards:</b> Generic Fit-up Standards for general purpose office accommodation came into effect January 2005. |
| Re-procurement of Alternative Form of Delivery contracts.                  | <b>Tender process:</b> completed and eight new contracts awarded which will carry out the work specified for millions of dollars less annually than budgeted for these activities. The contracts came into effect April 1, 2005. An evaluation framework was undertaken, which will establish an evaluation strategy over the life of the initiative.   |





## 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table

| 2004/05 RPP  | 2004/05 DPR  |
|--|--|
| Priorities/Results   | Actual Results   |
| Long Term Vision and Plan (LTVP) for Parliamentary Precinct.   | <b>A report is due by December 2006 with recommendations on options and associated costs:</b><br>Consultations with our partners and stakeholders to build consensus around the LTVP review process and to create an atmosphere of transparency during the implementation phase have started.  |
| Government's investment and divestiture of federal facilities managed effectively.   | <b>Development of Divestiture Strategy:</b><br>Management framework is in development.<br>Individual TB submissions are in process for certain due diligence capital projects, custody transfer initiatives, and funding strategies.<br>A strategy to engage federal partners in implementing the Divestiture Strategy is being developed.   |
| Leadership in greening internal operations and in assisting colleague departments.   | <b>Meet commitments as set out in PWGSC's Sustainable Development Strategy:</b> Fiscal year 2004-05 marked the first year of SDS 2003. Progress was steady towards the targets. Details on performance may be found in the PWGSC Sustainable Development Performance Report, discussed in more detail in Annex A.  |
| Real Property Services Revolving Fund.   | <b>Revenues meet expenses:</b> The Real Property Services Revolving fund (RPSRF) provides separate financial reporting for optional real property services delivered to clients. These services are provided on a full-cost recovery basis. For 2004-05 the RPSRF had a net loss of \$2.0 million, on total expenditures of \$797.7 million.   |
| Effective oversight role in cost planning and management practices.  | <b>Analysis of 100 nationwide projects completed:</b> reveals that against the 2001-02 baseline timeliness improved by 21% while projects completed on budget improved by 18%.   |
| Facilitate disposal of properties surplus to the needs of government through the Real Property Disposition Revolving Fund. | <b>Professional and timely disposal services and maintain a sufficient level of credit to facilitate custodial disposals:</b> The RPDRF facilitated the completion, termination or cancellation of 328 disposals within the fiscal year. The actual revenue generated was \$7.1M compared to an original budget of \$11.8M. The fund maintained a sufficient level of credit to start the fiscal year 2005-06. |
| <b>Strategic Outcome #2 Sound Stewardship</b>  |  |
| Alternative approach to real property service delivery.  | <b>New Service Delivery Model:</b> A new model is being developed to provide strengthened branch accountability, strategic focus, management practices and financial comptrollership.  |
| Modernize the investment framework emphasizing portfolio-based management.   | <b>New Accommodation Strategies and related own-to-lease ratios:</b> Developed an RFP for external expert assistance in identifying long-term sustainable options for the most efficient and cost-effective management model for our real property portfolio.  |
| Effective forecasting of demand for office accommodation.  | <b>Increase % of office inventory under Memorandum of Agreement (MOA) by 5% each year over the planning period:</b> MOAs superseded by the Fit-up Standards that use a 'whole of government' approach to accommodation standards and services.   |



2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table

| 2004/05 RPP                    | 2004/05 DPR  |
|--------------------------------|--|
| Priorities/Results             | Actual Results   |
| Improved management practices. | <b>RP risk profile developed and integrated risk management framework revised:</b> The RP Integrated Risk Management Framework was revised and a risk profile was developed. Governance model for construction projects implemented in 2005. Significant progress was made in modernizing the existing project delivery system including the creation of a web based National Project Management System (NPMS). Completed cost model for real property products and services by April 2005. The cost model was completed as planned. |



# ACQUISITIONS

## *Business Line Overview*

PWGSC is the Government's primary procurement service provider, offering colleague departments and agencies a broad base of procurement solutions such as standing offers, supply arrangements and electronic marketplaces. We provide Canadians and the federal government with a value-added service that is relevant and timely in the management of acquisitions and related common services. We provide these services within a framework that promotes and demonstrates stringent ethical procurement standards. We play an important role in greening government operations by assisting colleague departments to identify and adopt green alternatives, encouraging them to buy green products and providing them with tools designed to help them meet their green procurement commitments.

As a strategic partner with our customers, Acquisitions:

- Helps define customer requirements;
- Finds the best possible solution for sourcing customer needs; and
- Closely oversees customer/supplier relationships after contract award to ensure strong accountability throughout the procurement process.

### *Key Facts*

- Operates as Canada's largest public purchaser of goods and services.
- Buys over \$10 billion in goods and services each year and manages approximately 60,000 transactions, having an extensive influence on the efficiency of government-wide operations.
- More than 80% of the total value of government procurement represented by PWGSC purchases..
- Spends the vast majority of procurement dollars on a basket of 40 commodities.

We also manage all procurement related aspects of Major Crown Projects, and offer specialized services such as: marine inspection and technical services; management of seized property; travel management; standards for and certification of goods and services; surplus asset disposal and registration of quality (ISO 9000) and environmental (ISO 14001) management services.

### *Saving Canadians Money and Improving Services*

PWGSC has begun changing the way we do business, from a transactional to a strategic approach, producing immediate results and savings for Canadians. In 2004-05, we saved Canadians over \$50 million by, among other activities, consolidating microcomputer purchases, launching an on-line travel booking tool and government travel cards and seeking volume discounts on furniture purchases.





## SUPPLY OPERATIONS SERVICE

### Net Expenditures 2004-2005

(in millions of dollars)

|  | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
|--|---------------------|----------------------|--------|
| • <b>Operating and Statutory Votes</b>   |                     |                      |        |
| Gross Expenditures   | 194.0               | 203.4                | 201.7  |
| Less: Respendable Revenue  | 30.0                | 44.6                 | 44.6   |
| Net Expenditures   | 164.0               | 158.8                | 157.1  |
| • <b>Optional Services Revolving Fund</b>  |                     |                      |        |
| Gross Expenditures   | 110.5               | 110.5                | 78.0   |
| Less: Respendable Revenue  | 110.5               | 110.5                | 82.7   |
| Net Resources (Provided) Used <sup>(Note1)</sup>   | -                   | -                    | (4.7)  |
| <b>BUSINESS LINE TOTAL</b>   | 164.0               | 158.8                | 152.4  |
| Totals may not add up due to rounding.   |                     |                      |        |
| <b>FULL-TIME EQUIVALENTS</b>   | 1,873               | 1,873                | 1,880  |
| The Optional Services Revolving Fund variance between the authorities and actual spending is due to lower than anticipated sales in the Vaccine Program. |                     |                      |        |
| Note 1: The amounts reported for the Optional Services Revolving Fund are on a modified cash basis.  |                     |                      |        |

## Performance Overview

Procurement renewal is a key element of *The Way Forward*. Our target is to achieve savings by leveraging our purchasing power, consolidating what we buy on behalf of the Government and using common tools to make the procurement process

### *Serving Canadian Troops Overseas*

We provided key on-site services to Canadian troops serving in Afghanistan and Bosnia-Herzegovina – everything from general supplies and food services, to transportation, power and water supplies, and road and grounds maintenance.

simpler. By reducing the cost of procurement, PWGSC will be in a position to contribute to overall Government of Canada savings that can be re-invested in priorities such as health care, early childhood development, a new deal for cities and communities and the environment. We are committed to:

- Reducing the cost of goods and services by 10% over the coming 5 years by, for example:
- Consolidating purchasing government-wide, so that it can leverage its buying power to negotiate the best possible prices;
- Making it mandatory for all government departments to buy their products at established prices (known as "standing offers") where they exist; and
- Reducing the cost of government travel.
- Reducing administrative, compliance and reporting costs by 10% through more effective use of technology.
- Reducing the time to process procurement by 50% through automation.

PWGSC will continue to use a broad range of suppliers and will ensure that small and medium-sized enterprises, regional and Aboriginal enterprises continue to have access to government procurement. The Acquisitions Branch aims through *The Way Forward* to contribute savings of \$2.5 billion in the



cost of goods, services and administrative support by 2010.

## Quality Services

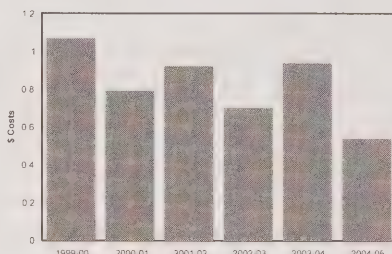
The Acquisitions Branch remains focused on delivering and improving *Quality Services* while it launches its *Way Forward* initiatives over the coming five years.

In 2004-05, our business volume was \$18.4 billion compared to \$10.8 billion in 2003-04. The total cost per \$100 business volume in 2004-05 decreased to \$0.54 from \$0.94 in 2003-04. The reduction can be attributed mostly to increased business volume due to the award of the Maritime Helicopter Project at \$5 billion and the award of the property management services contract at \$2 billion, as well as a reduction in procurement related expenses of \$2.5 million from \$101.9 million to \$99.4 million.

Acquisition Business Volume



Costs per \$100 Business Volume



## Government-wide Review of Procurement

In 2004-05, we conducted the most comprehensive Government-wide Review of Procurement in over 40 years. As a result of consultations with suppliers and other stakeholders, as well as research into best practices, the Task Force made a number of recommendations. We have already implemented some of those recommendations including: developing a government-wide commodity management approach to federal procurement; mandatory use of government-wide procurement tools where they exist; and the training of human resources to reflect the new business model. The Task Force recommendations, and *The Way Forward* commitments to save 10% in the cost of what the

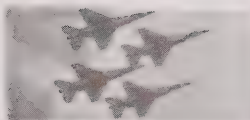
### PWGSC – Helping Equip the Military

PWGSC's Acquisitions Branch helped integrate the Second Battalion Princess Patricia's Canadian Light Infantry into Canadian Forces Base Shilo in Manitoba. We procured the equipment for this complex process on time and/or ahead of schedule – providing our troops with the time they needed to successfully complete their mission.

Government buys, save 10% in internal procurement costs, and improve the speed of procurement by 50%, became the Government's action plan for procurement presented in Budget 2005.

Standing Offers, which over time will become a mandatory purchasing tool for government-wide use, are expected to generate most of the savings in 2005-06. As a first step, on April 1, 2005 the use of standing offers for a range of 10 commodities, including motor vehicles, telecommunications equipment, software, office machines, and fuels and lubricants, became mandatory across government. To support ease of access to and use of Standing Offers, we made improvements to our web-based Standing Offer Index.





PWGSC is also establishing Commodity Councils to monitor the marketplace and make sure the Government balances efficiency against the impact on small and regional businesses. We have completed in-depth commodity reviews on microcomputers and informatics professional services to be used as a basis for managing their future supply. In one case, consolidation of microcomputer purchases has resulted in savings of over \$32 million, with further savings anticipated. In related activity to seek lower costs for our clients, we consolidated some furniture requirements into a larger buy, securing additional volume discounts that resulted in savings of approximately \$220,000.

While seeking larger volume discounts through government-wide commodity planning and management, we must be responsive to the interests of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). To that end, we have opened the Office of Small-and-Medium-sized Enterprises (OSME). The OSME will help improve SMEs' access to government business and develop tools to help SMEs compete for larger contracts. The Office is already working with SMEs to better understand their concerns.

In order to simplify the procurement process for all suppliers, including SMEs, we have implemented contractual document templates for medium complexity and for low dollar value purchases.

Another procurement initiative involved the Shared Travel Services Initiative (STSI), which manages the Government's annual \$1.6 billion in travel. In 2004-05 we launched the Government Travel Card and an Online Booking Tool. By saving on transaction fees, insurance and other related costs, and choosing lower cost flights more frequently, as well as negotiating more competitive rates with travel suppliers, it is estimated that the Government of Canada has already saved over \$25 million. Additional savings will be realized with the implementation of the expense management tool, being piloted in 10 lead departments.

Performance measurement against targeted cost savings is critical for continued accountability to other departments and to Canadian taxpayers. The development of performance measures was delayed as we incorporated the impact of *The Way Forward* initiative. We will report cost savings realized by colleague departments and agencies to the Treasury Board Secretariat by the winter of 2005-06.

### *Providing Medical Assistance to Veterans*

We finalized a \$100 million six-year agreement with Atlantic Blue Cross Care for Veterans Affairs Canada saving Canadians up to \$20 million and creating up to 90 jobs in New Brunswick. The deal launched a new system, which enhances patient care and processes nearly 250,000 eligible claims annually including those made on-line.

### *e-Procurement*

As part of *The Way Forward* procurement renewal, the department will be making use of common tools for purchasing, such as the Government of Canada Marketplace (GoCM). PWGSC is developing a prototype for the GoCM, a virtual shopping mall that will streamline the procurement process both for suppliers and the Government. The GoCM will offer goods and services based on approved catalogues and standing offers. We have completed the review of our methods of supply for certain commodity groups, nine of which are ready for integration into the GoCM. It is expected that the prototype will be launched in the fall of 2005.

### *Contract Management*

We deployed an automated system that provides advance notice to contracting officers of important contracting milestones. This enables them to avoid and better anticipate potential problems, and quickly implement corrective measures. We also made important steps towards re-drafting the Vendor Performance Policy (VPP), which will help strengthen how we monitor vendor performance. In one case, by applying better contract management practices, we





identified millions of dollars of irregularities and followed up with a recovery plan that resulted in substantial improvements.

### *Client Relations*

We continued to develop standardized service menus and templates necessary to better define our relationships with clients, in particular our largest client, the Department of National Defence (DND). A policy notice was issued to DND in April 2005, which standardized project funding sheets, now in use. We continue to manage our relationship with DND through professional response to their procurement requirements and on-going dialogue at all levels.

In addition, new competitive procurement tools were established for the renewal of advertising and public opinion research management, providing greater competition, more transparency, and more options for other departments.

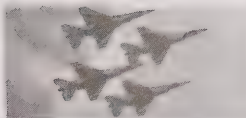
### *Greening Federal Procurement*

The Government of Canada, through PWGSC, is implementing a sustainable development agenda, and green procurement is a major element of this agenda. We have set up a new Office of Greening Government Operations (OGGO) to provide guidance on green procurement, among other responsibilities. We are developing a new policy on green procurement to govern all purchases by 2006. We held the first ever buyer and supplier forum on green procurement to exchange information on new, innovative green products and services. In 2004-05, we also continued to make green procurement training available to purchasing officers in PWGSC and across government. PWGSC has established more than 100 standing offers that include provisions for green goods and services.

### *Performance by Strategic Outcomes*

In the table below, we identify the commitments made in our 2004-05 Report on Plans and Priorities, as well as our performance against those commitments.

| 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table |  |
|---|--|
| 2004/05 RPP   | 2004/05 DPR  |
| Priorities/Results  | Actual Results   |
| <b>Strategic Outcome #1 Quality Services</b>                |  |
| Government-Wide Review of Procurement.                      | <b>Review completed:</b> Recommendations accepted and rolled into <i>The Way Forward</i> implementation.   |
| Commodity Management Framework.                             | <b>Framework completed:</b> GoC Commodity Management Framework in consultations for finalization.  |
| Commodity Reviews.  | <b>Two of three Commodity Reviews completed:</b> Microcomputers and informatics professional services and recommendations being implemented.   |
| Templates for Standard Contract.                            | <b>Templates drafted:</b> Three different categories of Plain Language Standard Procurement Templates addressed: Low Dollar Value (LDV) requirements, Medium Complexity (MC) requirements, and Higher Complexity (HC) requirements.<br>The LDV and MC templates were promulgated March 31, 2005, including new general conditions and standard instructions.<br>HC templates, and modular additions to MC templates to address increased complexity of requirements, to be completed in 2005-06. |



## Section II – Business Line Performance

### 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table

| 2004/05 RPP   | 2004/05 DPR   |
|---|---|
| Priorities/Results  | Actual Results  |
| Performance measurement metrics.  | <b>Performance Measures developed:</b> Completion was delayed to ensure effective integration with <i>The Way Forward</i> and Government-Wide Review of Procurement. Performance Framework being finalized.<br>Cost savings realized by departments and agencies will be reported to Treasury Board Secretariat by winter 2005-06.  |
| Government of Canada Marketplace.   | <b>Effective Project Approval:</b> Preliminary Project Approval received in May 2005 to build functional prototype of the GoCM Service.<br><b>Operational in four lead departments – Target March 2005:</b> Operational in four lead departments targeted for summer 2006.<br><b>Ten method of supply reviews completed:</b> Nine reviews completed by March 2005.<br><b>Integration of reviews results – Target March 2005:</b> Integration of reviews results by summer 2006. While the project was delayed, we continued development on a new model to streamline purchasing practices and processes and consider the impact of the Government-Wide Review of Procurement and <i>The Way Forward</i> . |
| Effective contract management practices.                                  | <b>Performance measurement metrics established:</b> Deployment of Automated Events Tracking and Warning (AETW) implemented. Reinforcement of contract management framework implemented.   |
| Standardized service menus, fee schedules and charging framework for DND. | <b>Standardized Service Menus:</b> Awaiting input from stakeholders.<br><b>DND menus and schedules completed:</b> The framework for the DND/PWGSC relationship developed, and a policy notice issued in April 2005.   |
| <b>Strategic Outcome #2 Sound Stewardship</b>                             |   |
| Greening Federal procurement.   | <b>Acquisitions Branch supply officers receiving green procurement training – Target 100% by March 31, 2006:</b> On target.<br><b>Customer departments outreach sessions – Target at least 30 outreach sessions provided by March 31, 2007:</b> On target.<br><b>Profiles of green goods and services available on the Green Procurement Network – Target increase from 90 to 150 by March 31, 2007:</b> On target.<br><b>Departments offered green procurement course – Target 100% by March 31, 2007.</b> On target.  |



# TELECOMMUNICATIONS AND INFORMATICS COMMON SERVICES

## *Business Line Overview*

PWGSC works closely with colleague departments to understand and respond to their increasing information technology (IT) requirements, and deliver reliable, cost-effective and secure IT services and solutions. PWGSC's Telecommunications and Informatics Common Services (TICS) business line provides a wide range of services to departments and agencies in the areas of informatics and telecommunications services; professional training and development services in information and communications technologies; and electronic access to government information and services for Canadians. It provides brokers, develops and/or manages voice and data networks, computers, servers, communications services, applications, and e-Government Knowledge Centre services to federal departments, agencies and crown corporations. TICS provides leadership in supporting government-wide initiatives such as the Secure Channel, IM/IT community renewal and the Government On-Line (GOL) initiative.

TICS develops strategies and innovative solutions for management of the Government's telecommunications and informatics requirements. It

### *Key Facts*

- Enables Canadians to access 130 federal government services on-line.
- Assists in providing citizens and businesses, access to government services in a secure manner.
- Provides effective and efficient technology solutions for other government departments, enabling them to focus on their core programs and service delivery to Canadians.

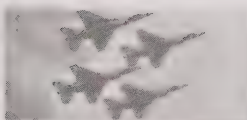
conducts research and technological evaluation to assess opportunities for the introduction of new and innovative products and services, the application of new technologies and the use of alternative forms of delivery and partnering.

It is responsible for the overall management of the GOL initiative. In this capacity, TICS oversees and provides strategic leadership to departments and agencies in implementing GOL and supports the design and service delivery of e-Government programs and infrastructure.

### *Canada #1 in e-Government*

For the fifth consecutive year, Canada ranked first among 22 countries for best e-Government, according to Accenture's 2005 annual study. PWGSC's leadership and management of Government On-Line, supported by 34 participating departments and agencies, continues to be recognized as a top performer in the areas of customer service and educating Canadians about government services on-line. In 2004, GOL had achieved 91% of its 2005 overall service maturity target.





## TELECOMMUNICATIONS AND INFORMATICS COMMON SERVICES

### Net Expenditures 2004-2005

(in millions of dollars)

|  | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
|--|---------------------|----------------------|--------|
| <b>• Operating and Statutory Votes</b>                                     |                     |                      |        |
| Gross Expenditures   | 119,0               | 219,3                | 212,6  |
| Less: Respendable Revenue  | 30,5                | 70,6                 | 70,6   |
| Net Expenditures   | 88,5                | 148,7                | 142,0  |
| <b>• Telecommunications and Informatics Common Services Revolving Fund</b> |                     |                      |        |
| Gross Expenditures   | 131,0               | 136,7                | 125,8  |
| Less: Respendable Revenue  | 131,0               | 131,0                | 129,7  |
| Net Resources (Provided) Used <sup>(Note1)</sup>                           | -                   | 5,7                  | (3,9)  |
| <b>BUSINESS LINE TOTAL</b>   | 88,5                | 154,4                | 138,1  |

Totals may not add up due to rounding.

|                              |     |     |     |
|------------------------------|-----|-----|-----|
| <b>FULL-TIME EQUIVALENTS</b> | 351 | 412 | 359 |
|------------------------------|-----|-----|-----|

The operating vote variance between the total authorities and actual spending is due to business operations and activities that were delayed in the RDIMS, GOL E-Contact and Secure Channel projects, as well as to contracts negotiated at lower costs, delays in staffing and to risk management issues within the organization.

The Telecommunications and Informatics Common Services Revolving Fund's surplus is due to an increase in the business volume countered by a lower cost of product. Operating expenditures were lower due to delays in staffing. The authority provided reflects the costs of the Transformation Initiative.

Note 1: The amounts reported for the Telecommunications and Informatics Common Services Revolving Fund are on a modified cash basis.

## Performance Overview

During the past year, Telecommunications and Informatics Common Services (TICS) continued to provide high quality information technology services both within PWGSC and to other government departments. At the same time, as part of the Government's effort to find innovative ways to deliver services smarter, faster and at reduced costs, and to improve how we do business, we adopted a government-wide, coordinated approach to managing IT services.

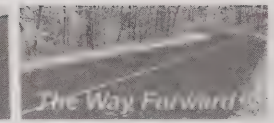
### Shared Services Agenda

The Government of Canada, through PWGSC, is implementing IT Shared Services to facilitate better, faster, more cost-effective results for clients and

taxpayers. Highlights from the past year include the establishment of a Shared Products and Services Sector organization; the establishment of the Service Management Improvement Program (SMIP); the establishment of an IT procurement committee; completion of business cases for key services; and, the approval and launch of IM Support Tools as a shared service.

We worked in collaboration with partners in other government departments and held transition workshops in order to achieve these early successes. A draft of the requirements for early adopters to shared services was developed and used to guide the selection of the first wave of departments.

TICS has assessed different organization models to help integrate and standardize services across



government. The completed model was developed through intensive expert, industry and client department consultation. It is currently undergoing verification and will be launched in 2005-06. Other steps toward this end include the near completion of standardized service level definitions and new GoC-wide tenders, which include teleconferencing services, calling cards and cellular/personal communications services.

### *Government On-Line Initiative*

The Government On-Line initiative is the federal government's ambitious vision to make Canada the leading country for its e-Government connections to its citizens. The objectives are to make government programs and services more accessible, to make service better and more responsive, and to build trust and confidence in on-line service delivery. Strong leadership and a pro-active approach created the momentum necessary for the GOL initiative to meet its 2005 targets and achieve the government-wide objective for service delivery that is client-centric, secure and available anytime, anywhere in both official languages.

Through GOL, TICS provides the strategic leadership to departments and agencies in implementing this initiative and the common secure infrastructure necessary to provide Canadians with secure and private access to on-line federal services. We are continuously improving the Canada Site, the main portal to the Government of Canada, to meet the needs and expectations of Canadians, non-Canadians and businesses.

Canada is a world leader in providing on-line services to its citizens. The initial goal of making services available to Canadians through the GOL has been largely achieved. In 2004-05, for the fourth year in a row, Canada ranked number one among 22 countries by Accenture's global e-Government study for its Government On-Line. Through GOL, Canadians can access more than 130 services via the Internet, 24 hours a day, seven days a week. Of those 130 services, 71 have already reached their

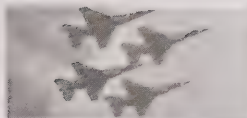
target progression levels and the remaining 59 are within 81% complete of their 2005 targets. In collaboration with Government Information Services Branch (GISB) and Treasury Board Secretariat, a take-up strategy was established to encourage collaboration across government. Also, an on-line marketing tool kit was developed for departmental use as well as a roadmap for a coherent GoC Internet presence. Further information on the GOL initiative may be found in Annex A.

### *Secure Channel*

The Secure Channel is the centrepiece of the Government of Canada's common technology infrastructure. It is a portfolio of services that forms the foundation of the Government On-Line initiative by providing citizens and businesses with secure, private, high-speed access to all federal government on-line services and information. The Secure Channel assists PWGSC to help realize one of *The Way Forward* goals by taking full advantage of information technology to help modernize government and provide improved services to Canadians. It is the critical link between government programs and Canadians. Without the common infrastructure and services provided by the Secure Channel, and the assurances it provides with respect to security and privacy, the GoC's vision of client-centric, government-wide service anytime, anywhere would not be possible.

During fiscal year 2004-05, TICS developed an implementation strategy for the Secure Channel with policy, architecture, technology and security priorities. A Submission was presented to Treasury Board for long-term funding, but a decision was deferred for further discussions. This remains a key risk for the Secure Channel initiative, as funding stability is required for effective stakeholder engagement (note: Since year-end, TICS has secured one-year funding as well as a decision by TB Ministers to re-visit the long-term strategy in the fall of 2005). More information on Secure Channel may also be found in Annex A.





### ***Perfect Print Production Performance***

As part of a larger nation-wide team, the Winnipeg Print Production Center produced twenty-eight million cheques, forms and report pages. In that volume there were no errors or incidents affecting the forms, report pages or cheques to Canadians.

### ***Professional Development***

One of the important challenges TICS faced in the past year was the need to equip employees with the appropriate level of technical and professional skills. The e-Government Knowledge Centre addressed that challenge by providing learning and development programs, sharing research, best practices and innovative solutions. Access to e-Learning was made

available to 10,270 users (9,300 licenses provided through 3 corporate MOU's and 970 individual ones). IT leadership, career and management development programs have been revamped. IM/IT job streams have been identified, and an on-line competency assessment tool is under development. In the realm of information management advances, a service delivery office was set up for the government-wide implementation of the Records, Documents and Information Management System (RDIMS).

### ***IT Infrastructure***

Another critical risk TICS faced in the past year was that of aging infrastructure, in the face of current and increasing business demands. To address this challenge, TICS addressed the most critical replacements, and developed a five-year infrastructure plan for longer-term issues.

## ***Performance by Strategic Outcomes***

In the table below, we identify the commitments made in our 2004-05 Report on Plans and Priorities, as well our performance against those commitments.

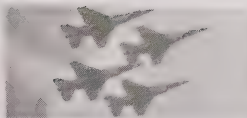
| <b>2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table</b>  |   |
|---|---|
| <b>2004/05 RPP</b>  | <b>2004/05 DPR</b>  |
| <b>Priorities/Results</b>   | <b>Actual Results</b>   |
| <b>Strategic Outcome #1 Quality Services</b>  |   |
| Trusted partner of departments and agencies, and timely business solutions.   | <b>Develop account plans for major departments and agencies:</b> Enhanced partnerships with clients (well over 150 departments, agencies and Crown Corporations) in the delivery of IT solutions. Developed Strategic Account Plans (SAPs) for Telecommunications and Informatics Services and Operations (TISO)'s top 26 clients, aggregating requirements, providing excellent dollar value and brokering deals.  |
| Value-added and cost effective products and services with service strategies in place to meet GoC strategic directions. | <b>Value priced optimal business solutions, moving towards standardized service level agreements in place:</b> 163 standardized Service Agreements were implemented with over 150 clients. Enterprise-wide Service Level Agreements definitions are being standardized to facilitate the Performance Management process.<br><b>Needs of government departments in IT infrastructure and services met:</b> The commitments established in Service Agreements were consistently achieved or exceeded.<br><b>Break-even financial position for Telecommunications and Informatics Common Services Revolving Fund:</b> Exceeded |





## 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table

| 2004/05 RPP   | 2004/05 DPR  |
|---|--|
| Priorities/Results  | Actual Results   |
|   | <p>breakeven financial performance objectives with a \$3.9M positive contribution.</p> <p><b>New brokered services initiatives secured and strategic plan in place:</b> Three new competitively tendered contracts completed for Government Teleconferencing Service; Calling Cards and Cellular/PCS services resulting in an estimated in-year savings of \$2.1M for GoC departments.</p>   |
| Government On-Line Services with access to government programs, services, information, and secure transactions. | <p><b>2005 GOL service delivery goals met within Government of Canada (GoC):</b> GOL on track to deliver on its commitment to put the 130 most commonly used services on-line. Of these, 71 services have reached their 2005 targets, and the remaining services are at 81% completion. An Outreach Strategy was developed to assist in marketing of on-line services along with a communications plan.</p> <p><b>Project plan to build an electronic integrated service delivery network:</b> In February 2005, the Secure Channel launched the National Routing Service pilot project to enable better communication between provincial and federal jurisdictions to improve program administration and national security. More information on Secure Channel's sustainable business model and progress may be found in Annex A.</p> <p><b>Sustainable business models for Secure Channel, Gateways and Clusters, Common Tools and Solutions:</b> Enhanced Canada Site is accessible to all, easy to use and organised to meet Canadians' service priorities. The Roadmap to a Coherent GoC Internet Presence was developed as a sustainability model. More information may be found in Annex A.</p> |
| Shared Services Strategy with an Enterprise to deliver common and shared IT services to the GoC.                | <p><b>Government-wide IT shared services strategy:</b> An overall Shared IT Services strategy developed, including the development of the start-up organizational options and organizational transformation strategies.</p> <p><b>IT planning framework strategies and processes to migrate to a shared services organization:</b> Progress made on developing the Qualification Framework for departments.</p> <p>The Transformation Business Cases for Data Centre consolidation and Distributed Computing were completed. The Service Management Improvement Program (SMIP) was implemented with an established governance and training curriculum.</p> <p><b>Consolidating IT purchasing and outsourcing:</b> As a first step, PWGSC consolidated 4<sup>th</sup> quarter computer purchases, resulting in cost avoidance to the department of \$1.6M. By establishing standards and a consolidated approach to procurement, the exercise has paved the way for further cost avoidance in the procurement and management of the department's desktop computing infrastructure.</p>  |
| <b>Strategic Outcome #2 Sound Stewardship</b>   |  |
| e-Government Knowledge Centre's mandate.  | <b>Knowledge Centre's services promoted and expanded through various activities, such as the launch of Records and Document</b>  |



2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table

| 2004/05 RPP  | 2004/05 DPR  |
|--|--|
| Priorities/Results   | Actual Results   |
|  | <p><b>Information Management System (RDIMS) and via the promotion of services at IM/IT conferences:</b> A governance structure was developed and implemented.</p> <p><b>Enrolment in IM/IT courses, seminars and e-Learning:</b> Enrolment was 1,400 seats (100 less than planned due to the phasing-out of university courses). The Knowledge Centre served 42 federal department and agencies.</p> <p><b>Learning and development strategic plan:</b> Due to priority changes in operational activities, the learning and development strategic plan was not realized. An evaluation was undertaken, which set the stage for the Knowledge Centre's full cost recovery initiative.</p> |
| Resourcing strategy critical to the success of the new enterprise. | <p><b>Workforce development plans:</b> Workforce development plans developed for through the establishment of working groups such as the Transformation Council, Culture Working Group and Career Development Working Group.</p>   |



# RECEIVER GENERAL

## *Business Line Overview*

PWGSC manages the operations of the federal treasury, including issuing payments and managing revenue collection for major government programs, preparing the Public Accounts and producing the Government's Monthly Statements of Financial Operations. It plays a vital operational role in ensuring the Government's financial stability and public confidence through accurate and timely reporting of the Government's financial activities and the issuance of payments to Canadians.

The Receiver General (RG) is responsible for maintaining the integrity of the Consolidated Revenue Fund and the financial information presented to Parliament and the public through the Public Accounts and the Monthly Statement of Financial Operations. We add value by delivering central government-wide services that eliminate duplication of effort and infrastructure. We add value by consolidating the management of the Government's payments and revenue collection so as to achieve the most competitive rates for services available from Canada's financial industry.

### *Key Facts*

- Issues 230 million payments in almost 200 countries.
- Handles almost \$1.4 trillion in cash flows.
- Issues payments on behalf of 7 provinces and 3 territories as part of joint initiatives with federal departments.

Through our own initiatives and in partnership with other government departments and agencies, we contribute significantly to achieving government objectives in terms of client focus, responsible spending, and reporting results to Canadians. All federal departments and agencies require access to Receiver General services to complete their obligations to the public and Parliament, whether through payment issue, revenue collection or financial reporting. We are also a key operational arm of the Department of Finance and the Treasury Board Secretariat in the context of debt management and financial policy and controls.

### *Increasing the Use of Direct Deposit and Saving \$\$*

We conducted a direct deposit marketing campaign for the Child Tax Benefit, Old Age Security, Goods and Services Tax Credits and the Canada Pension Plan. As a result, direct deposit participation rates for June 2005 were almost 2% higher than in June of 2004. For example, the Old Age Security program participation rose from 84.9% to 86.2%. This participation compares favourably with the U.S. Social Security program, which has a direct deposit enrollment rate of 78%. Direct deposit allows us to provide Canadians with a better, more reliable and environmentally friendly service, at a better price.





**RECEIVER GENERAL**  
**Net Expenditures 2004-2005**

(in millions of dollars)

|  | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
|--|---------------------|----------------------|--------|
| <b>• Operating (including Special Purpose Allotment) and<br/>Statutory Votes</b> |                     |                      |        |
| Gross Expenditures   | 123.1               | 127.3                | 127.6  |
| Less: Respendable Revenue  | 18.0                | 16.3                 | 16.3   |
| <b>BUSINESS LINE TOTAL</b>   | 105.1               | 111.0                | 111.3  |
| Totals may not add up due to rounding.   |                     |                      |        |
| <b>FULL-TIME EQUIVALENTS</b>   | 467.0               | 467.0                | 391.0  |

The variance between the actual spending and the authorities represents less than 1% of the Business Line's total authorities. The decrease in full-time equivalents is due to staffing delays resulting from a restraint on personnel spending.

## Performance Overview

The operations of the Receiver General continued to function smoothly despite increasing volumes and infrastructure changes. All critical performance targets were met and many were exceeded. For example, while we have a target of producing the Monthly Statement of Financial Operations by the 25<sup>th</sup> working day after month-end, in 2004-05, our average was only 22.2 working days. More than 99.99% of our payments were released on time. We continued to improve the security of the RG systems and services by working with departments and financial institutions to prevent and detect fraud. The Public Accounts were produced according to schedule; in fact, two weeks earlier than in 2003-04.

### Disaster Recovery

The disaster recovery site for government-wide, mission-critical RG and compensation functions was built and fully tested, confirming our ability to resume operations within 24 hours after a disaster. We continued to work closely with the Treasury Board Secretariat to identify a source of funds to support the on-going operational cost of the disaster recovery site.

## Cheque Imaging

We initiated preparation for the financial industry's introduction of cheque imaging as part of a larger initiative to streamline the RG settlement process. Some \$688 billion flows from the RG account at the Bank of Canada to Canada's financial institutions. The settlement streamlining project contributes to *The Way Forward* by reducing the cost of operations, processing errors, and duplication of data storage. It will provide more convenient access to the information essential to the settlement process.

## Payment Options

We worked with the major financial institutions and other financial service providers to ensure access to flexible, secure, and high-quality options for Canadians making payments to the federal government. We participated actively in the functional requirements definition for a new on-line debit payment mechanism. We also developed a strategy to take advantage of the Canadian payment infrastructure and the Secure Channel to position the RG for evolving needs and capabilities for new payment options.



## Receiver General Buy Button (RBB)

We expanded the use of the RBB, a central service for accepting credit card payments on-line.

## Payment Receipts

We implemented a new service for federal departments and agencies that will give them access to a broader range of options for receiving payments and remittance information, including via electronic images. Two departments implemented this in 2004-05.

## Direct Deposit Initiatives

In conjunction with Social Development Canada (SDC) and the Canada Revenue Agency (CRA), we launched an initiative to encourage Canadians receiving income support payments, such as Old Age Security, to move to direct deposit, which is a more secure, reliable, environmentally friendly, and cost effective method of payment delivery. We also

worked with SDC, Veterans Affairs, and the Compensation Sector of PWGSC to increase the use of direct deposits for federal payments to the United States and the United Kingdom. The campaigns were very successful, and the benefits are continuing to be registered.

## Electronic Document Management

Significant progress was made in developing optional services to departments for imaging, electronic storage, and retrieval of program documents. In 2004-05, we initiated the service through agreements with four departments and agencies representing 11.7 million documents.

## Public Accounts Modernization

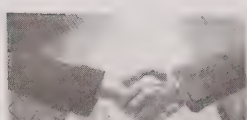
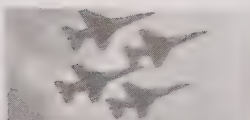
Work on the Public Accounts modernization project was deferred pending receipt of a clear requirements definition and funding from TBS.

## Performance by Strategic Outcomes

In the table below, we identify the commitments made in our 2004-05 Report on Plans and Priorities, as well our performance against those commitments.

| 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table                           |  |
|---|--|
| 2004/05 RPP   | 2004/05 DPR  |
| Priorities/Results  | Actual Results   |
| <b>Strategic Outcome #1 Quality Services</b>  |  |
| Timely and accurate: Common Departmental Financial System processing.                 | <b>To meet or exceed levels of service and system performance objectives established in MOUs with clients:</b> All targets and system performance objectives in Memoranda of Understanding were met. |
| Payment related printing meets schedule.  | <b>95% of items released according to schedule:</b> This target was exceeded.  |
| Document imaging services satisfy Service Level Agreements.                           | <b>Timely and accurate imaging and archiving of documents:</b> Targets in departmental service level agreements were met.  |
| Support of changes arising from Common Administrative Services (CAS) recommendations. | This project was delayed. TBS has not yet provided a definition of requirements.   |





**2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table**

| <b>2004/05 RPP</b>  | <b>2004/05 DPR</b>  |
|---|---|
| <b>Priorities/Results</b>   | <b>Actual Results</b>   |
| <b>Strategic Outcome #2 Sound Stewardship</b>   |   |
| Preservation of the integrity of the Consolidated Revenue Fund and the Public Accounts of Canada.   | <b>Payments issued according to standard 99.9% of the time:</b> This target was exceeded.   |
| Effective execution of functions essential to the financial safety and security of the Canadian public.                                       | <p><b>Daily authorization to the Bank of Canada for all outflows from the Consolidated Revenue Fund according to schedule 95% of the time:</b> Target exceeded.</p> <p><b>Monthly statements produced within an annual average of 25 working days of month end:</b> Statements produced in 22.2 working days.</p> <p><b>Production of public accounts as per defined schedule:</b> Target exceeded.</p> <p><b>Payment reconciliation-within 24 hours of receipt 95 % of the time:</b> Target exceeded.</p> <p><b>Reconciliation of deposits to the credit of the Receiver General within two business days, 95% of the time:</b> Target exceeded.</p> |
| Disaster Recovery Site with the ability to resume operations with minimal impact on the financial safety and security of the public.          | <b>Disaster Recovery Site operational:</b> Test of the back-up site proved ability to restore service within 24 hours. By year-end, <b>still trying</b> to identify a source of funds for ongoing operations.   |
| Cheque imaging enhances ability to reconcile cheques and provide more on-line payment options for Canadian public and government departments. | <p><b>By 2006-2007, achieve the following results - increased efficiency of payment reconciliation; public access to commercially available on-line payment mechanisms for consumer and larger-value payments to government:</b> Project team established, project plan developed, and security and privacy reviews completed on the network, the system, and the Receiver General cheque.</p> <p>Strategy developed for on-line payment options, to be implemented over the next two fiscal years.</p>   |
| Reduced cost of payment issue through government-wide efficiencies (more uses of electronic payments, EI warrant printing).                   | <p><b>Increase in electronic payments:</b> The volume of electronic payments increased by 3.7 million, from 155.5 million to 159.2 million.</p> <p><b>Decision on most cost-effective method for issuing EI cheques:</b> HRSDC continued to explore options for issuing EI cheques.</p>   |
| Monthly reporting to TBS for EMIS (Electronic Management Information System).   | <p><b>Commencement of Central Financial Management and Reporting System (CFRMS) development:</b></p> <p>The CFRMS was modified to accept data related to the Program Activity Architecture and transmitted with departmental trial balances.</p>  |





# PUBLIC SERVICE COMPENSATION

## Business Line Overview

PWGSC provides payroll, benefits and pension plan administration services for the Public Service of Canada. It delivers pay and benefits services to public service employees and members of the Royal Canadian Mounted Police; pension services to retired public servants, retired members of the Canadian Forces, the federal judiciary and Members of Parliament.

Public Service Compensation assists colleague departments and agencies to achieve their objectives through automated compensation services and stronger integration of our central pay system with their human resources systems.

## Performance Overview

Public Service Compensation is committed to support the Government's objective to modernize management practices and *The Way Forward* by delivering services smarter, faster and at a reduced cost with improved accountability and increased transparency. In order to meet this commitment in 2004-05, we focused on the following:

### *Timely and Accurate Compensation Services*

The processing of pay and benefits services continued to be delivered accurately and on time,

### Key Facts

- As Canada's largest payroll and pension administration, Public Service Compensation:
  - Administers centrally the pay accounts of 293,000 public servants and pension accounts of 324,000 pensioners.
  - Issues about 13 million pay and pension payments a year

consistently meeting or exceeding established service levels. A Compensation Client Satisfaction Survey, measuring customer satisfaction for the Pay service, was completed. In order to continue to maintain these levels of service, renewal of the business processes and 35 year old compensation systems is required.

### *Dated Systems and Aging Technology*

To address the challenge of our aging technology, Public Service Compensation has two separate initiatives underway: Pension Modernization and other pension related projects, and the Pay Modernization Project.

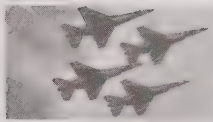
### *Pension Modernization*

The purpose of the Government of Canada Pension Modernization Project (GoCPMP) is to renew PWGSC's pension administration systems and services by replacing outdated technology and providing modern services to employees, employers

### *Satisfaction Rate -- Advisory Services (written and telephone)*

In 1998, 90% were satisfied; in 2000, 87% were satisfied and in both 2002 and 2004, 96% were satisfied. Three advisory service elements were rated in an effort to isolate possible problem areas and accelerate recommendations for improvement.

|                  | Very satisfied/<br>Satisfied | Dissatisfied/<br>Very dissatisfied |
|------------------|------------------------------|------------------------------------|
| Timeliness:      | 95%                          | 5%                                 |
| Accuracy:        | 96%                          | 4%                                 |
| Professionalism: | 97%                          | 3%                                 |



## Section II – Business Line Performance

### PUBLIC SERVICE COMPENSATION

#### Net Expenditures 2004-2005

(in millions of dollars)

|  | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
|--|---------------------|----------------------|--------|
| • Operating and Statutory Votes        |                     |                      |        |
| Gross Expenditures                     | 60.0                | 76.8                 | 76.5   |
| Less: Respendable Revenue              | 30.8                | 47.7                 | 47.7   |
| <b>BUSINESS LINE TOTAL</b>             | 29.2                | 29.1                 | 28.8   |
| Totals may not add up due to rounding. |                     |                      |        |
| <b>FULL-TIME EQUIVALENTS</b>           | 800                 | 850                  | 853    |

The increase in gross expenditures between planned spending and actual spending is related to work performed under the Pension Data Correction and Government of Canada Pension Modernization projects and also for ongoing administration costs for the Public Service Superannuation Account. Those costs were recovered and included in the respendable revenues.

and pensioners.

The final Request For Proposal was released in October 2004 and evaluation of the bids was completed in May 2005, with a contract to be awarded in the fall of 2005. More details on Pension Modernization can be found in Annex A.

### *Integrated Pension Data Repository*

As part of the Pension Reform Project, the integrated Pension Data Repository (iPDR) was developed to improve the data accuracy for individual pension plan member superannuation accounts. Integrity tests within the iPDR calculate the required pension contributions based on a member's salary/service data reported in the Contributor System. This ensures the correct amount of pension contributions are provided to the new Pension Fund to be invested on the market.

### *Imaging*

To take advantage of the new technology acquired as part of the Pension Modernization Project and to improve the service timeliness and pension administration efficiency, an assessment of how imaging of pension documents can be integrated in business processes was initiated. Imaging will

streamline mailroom processes, alleviate storage capacity issues, provide pension and call centre agents with rapid electronic access to annuitant survivor data and reduce the manual data capture, dispatch and distribution of information.

### *Pension Services Delivery Project*

The Pension Services Delivery Project will consolidate at PWGSC, the pension services currently being delivered by departments. Good progress was made in centralizing delivery and streamlining processes. The administration of the *Pension Benefits Division Act* and the Pension Transfer Agreements with other employers were transferred from departments to PWGSC after a significant streamlining of processes.

### *Serving Canadians*

PWGSC has successfully achieved performance targets for the timely and accurate provision of pension services to the Canadian Forces. For 2004-05, 96% of all initial payments were to be made within 30 days or less. In actual fact, all activities were accomplished within budget, and pension transactions were processed within 30 days, 99.6% of the time, and no complaints were received.





## *Pay Modernization and Changing Environment*

The on-going evaluation of potential options for pay modernization, within the context of shared services/shared systems, continued in 2004-05 and will be completed by the fall of 2005. Option analyses confirmed that it is viable to provide compensation services centrally under the shared services model but only after the modernization of the central pay system is completed. It concluded that most savings will be generated by employee and manager web self-services. The analyses identified technical options for cost-effective solutions for pay administration, better interface with departmental human resources systems and implementation of web self-services.

## *On-going Improvement and Increased Customer Expectations*

We continue to make valuable enhancements to compensation systems in order to meet our customers' needs.

We have undertaken a project to include supplementary pay (overtime and retroactive payments) via direct deposit and reduce paper documentation by consolidation and web-access to lengthy hard copy reports provided to departmental compensation advisors. The project is expected to generate savings of \$800,000 and 38 tonnes of paper annually.

TBS and other federal employers will be able to use the web to directly change rates of pay in the pay system, making it possible to implement collective

agreements faster and at a reduced cost. We developed a web-based database, containing rates of pay and classification information to reduce the costs and administration time associated with the conversion to new classification structures that are part of the Government's classification reform initiative.

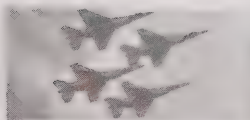
PWGSC improved its web-based services to employees and client departments by enhancing its pension calculator, developing applications for pensioners, and providing compensation advisors and employees with shared access to the same self-service screens. Application enhancements will be launched gradually across the Government, starting in 2005-06.

To ensure integrity in its daily activities, PWGSC provided all managers with delegated financial signing authority training to ensure that they fully understand the requirements for controlling financial resources.

### *Web Services for Employees*

The new Compensation Web Applications (CWA) for pay and pension services were developed in 2004-05, and launched to PWGSC employees in early 2005. These applications provide employees with easy, on-line, secure access to pay, benefits and pension information, as well as the tools to calculate pension-related projections. The intent is to launch the CWA gradually across the Government over the coming year.





## Performance by Strategic Outcomes

In the table below, we identify the commitments made in our 2004-05 Report on Plans and Priorities, as well our performance against those commitments.

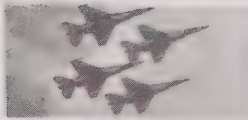
| 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table                      |  |
|--|--|
| 2004/05 RPP  | 2004/05 DPR  |
| Priorities/Results   | Actual Results   |
| <b>Strategic Outcome #1 Quality Services</b>                                     |  |
| Distribution of pay stub and cheque inserts to targeted audience.                | <b>Pay stub and cheque inserts delivered on time:</b> As per specifications and requirements 100% of the time, within established budget.  |
| Timely and accurate pension services to the Canadian Forces.                     | <b>96% of initial payments in 30 days or less as per published service standards:</b> Pension transactions were processed within 30 days 99.6% of the time.<br><b>Assessments of levels and importance of complaints:</b> Levels of service assessed regularly and no complaints were received.  |
| <b>Strategic Outcome #2 Sound Stewardship</b>                                    |  |
| Timely and accurate payroll and insurance services for public service employees. | <b>System response time of 0.5 seconds or less:</b> was met.   |
| Process pay and pension interventions.   | <b>Maintain the published service level standard 95% of the time:</b> Nationally, pay and pension interventions exceeded the published service level standards, attaining 98% for pay and 97% for pensions.  |
| Collective agreement provisions and other policy changes in place.               | <b>100% of collective agreement provisions and other policy changes implemented within timeframe established:</b> All collective agreement provisions, salary revisions and retroactive payments were implemented within established timeframes.   |
| Employee self-service on the Web.  | <b>Implement electronic pay stubs, voluntary deductions and pay calculations (dependent on PKI availability):</b> Not met due to security PKI requirements not being in place. Web applications are ready for implementation once security solution is finalized.  |
| New pay delivery model to CRA.   | <b>Approval of the Accountability Framework and system changes:</b> In partnership with the CRA over the past three years we have worked on a project to develop a net payroll solution to be administered on their SAP infrastructure. In March 2005, CRA discontinued this project. As a result, we will continue to provide CRA employees with full payroll service in the capacity of payroll service provider for the Government of Canada. |
| Modernize pay systems and business processes.                                    | <b>Completion of studies on additional options:</b> Four studies conducted as part of Pay Modernization business case analysis completed.  |
| Effective management of client accounts for annuitants and contributors.         | <b>Meet service standards within established timeframes:</b> Service standard of 90% on initial payment benefit was exceeded with an average of 96.7% and telephone call backs (contact client within 48 hrs were achieved 98.4% of the time).   |



## 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table

| 2004/05 RPP  | 2004/05 DPR  |
|--|--|
| Priorities/Results   | Actual Results   |
| Provision of policy and technical direction and support.   | <b>Meet service standards within established timeframes:</b> Service levels met/exceeded within timeframes. No complaints received from TBS or departments.<br><b>Processing without operational incidents:</b> No operational incidents occurred in the pension systems.  |
| Integrity of the process of accounting for and transferring pension contributions to the Pension Investment Board.   | <b>Positive report from the Office of the Auditor General:</b> Report for fiscal year 2004-05 is being completed.  |
| Centralized contributor pension administration in Shediac, New Brunswick.  | <b>Implement the administration of the <i>Pension Benefits Division Act</i> (PBDA), the Pension Transfer Agreement and expand pre-retirement seminars:</b> Administration of the PBDA was centralized in Shediac on September 7, 2004. Pension Transfer Agreement (now Pension Transfer Services (PTS)) centralized in Shediac on May 30, 2005.<br>Option paper presenting the analysis of seven potential scenarios for the delivery of the Public Service Pension Plan Retirement Information Session was developed.<br><b>Complete Strategic Implementation Plan, Business Case and TB Submission - Target 2005-06:</b> Draft of business strategy and the presentation of two potential functional organizational models for contributor services completed. |
| Correction of pension service, salary and contributions data to enable more effective use of automated (pension systems and web-based self-service) tools. | <b>Completion of Phase 1 of Data Integrity Project - Target: 2006-07:</b> Target date changed to 2007-08 as project did not start as planned due to the late approval of TB Submission (March 30, 2004). Duration of the project has not changed (3 years).  |
| Web self-service for contributors and pensioners.  | <b>Access through Web to employee benefits statements and enhanced pension calculator:</b> Compensation web application available to all PWGSC employees in May 2005.<br><b>Capacity for pensioners to exchange personal information on the Web - Target: 2005-06:</b> Although establishment of the security process is underway, until this has been resolved and put in place, the implementation of the secure Web application for pensioners will not occur.  |





# CONSULTING AND AUDIT CANADA

## Business Line Overview

Consulting and Audit Canada (CAC) is a Special Operating Agency of PWGSC that operates on a full cost recovery basis. CAC provides, on an optional and fee-for-service basis, consulting and audit services to federal departments and agencies; provincial, territorial, municipal and Aboriginal governments; foreign governments; and international organizations. In 2005-06, as part of CAC's charter renewal process, the agency's mandate is being reviewed, especially in relation to procurement of services. Based on the preliminary findings, the Deputy Minister decided that, beginning in May 2005, procurement activities would be handled by PWGSC's Central Procurement Service Unit to enhance segregation of duties and improve consistency of procurement practices throughout the Department.

CAC provides value to its clients by leveraging its specialized knowledge of Treasury Board of Canada policies and recommended management practices. Its areas of expertise include consulting, assurance services, as well as internal and external auditing services. CAC engages in the two-way transfer of

### Key Facts

- Provides, on an optional and fee-for-service basis, consulting and audit services in Canada and abroad, supporting government departments and agencies in fostering effective and efficient public sector management.
- Administered in 2004-05, approximately 1400 contracts providing access for professional services firms to government work.
- Generates approximately \$68.4M (or 55%) of CAC's total revenues of \$124M by contracts with private sector resources.

knowledge and expertise with many small and medium-sized enterprises (SMEs) across Canada by using small businesses to supplement CAC's skill set, and by providing small businesses with access to government business. These activities, in turn, improve public sector management, operations and administration by: promoting the use of best practices in organizational management and operations; assisting clients to implement horizontal initiatives prescribed by central agencies; and ensuring sound use of human, financial and materiel resources.

### CAC is People Helping People ...

In 2003, in the aftermath of Hurricane Juan, and throughout 2004-05, CAC worked with Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC) by conducting audits and providing advice regarding financial assistance in several provinces. For more than 12 years, CAC has provided audit services on an annual basis to PSEPC and its predecessor organization. The agreement with PSEPC is on-going and ensures that provinces affected by natural disasters receive timely aid to respond to their citizen needs.





## CONSULTING AND AUDIT CANADA

### Net Expenditures 2004-2005

(in millions of dollars)

|   | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual       |
|---|---------------------|----------------------|--------------|
| <b>• Consulting and Audit Canada Revolving Fund</b> |                     |                      |              |
| Gross Expenditures                                  | 98.9                | 98.9                 | 121.2        |
| Less: Respendable Revenue                           | 100.0               | 100.0                | 124.6        |
| <b>BUSINESS LINE TOTAL (Note1)</b>                  | <b>(1.1)</b>        | <b>(1.1)</b>         | <b>(3.4)</b> |

Totals may not add up due to rounding.

#### FULL-TIME EQUIVALENTS

400

400

361

The improved financial position of \$3.4 million versus the total authorities of \$1.1 million is mainly due to a 24% increase in revenue (primarily related to increased contractor fees), achieved with a lower proportional increase in operating expenses, mainly due to lower salaries and benefits resulting from fewer FTEs.

Note 1: The amounts reported for the Consulting and Audit Canada Revolving Fund are on a modified cash basis.

## Performance Overview

Overall, CAC achieved its major commitments as outlined in the PWGSC 2004-05 Report on Plans and Priorities. As a client-focused organization, CAC achieved a high level of client satisfaction by providing quality professional services. It increased the number of its outreach activities and implemented several internal initiatives to improve its operations.

### Provide Quality Professional Services

CAC relies on its Professional Development Programs and Framework to build and maintain a professionally competent workforce with high ethical standards. All employees must adhere to its Code of Ethics and Professional Conduct.

In response to the Auditor General's November 2004 report to the House of Commons and the March 2004 Budget Speech, and as part of the Government's efforts to strengthen its internal audit capacity, CAC introduced a Professional Development Program to recruit and train audit staff to meet the Government's growing demand for professional audit services. To meet needs identified in the Auditor General's November 2004 report to the House of Commons,

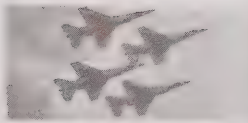
CAC's Chief Auditor has worked with the Office of the Comptroller General to develop and improve the professional standards for the Government's internal audit community. As a result, financial controls and public accountability will be improved across government, while CAC remains on the cutting edge of emerging government initiatives.

### Develop Business Opportunities and Relationships

CAC adds value to its clients by building capacity in areas identified in the Priorities of the Clerk of the Privy Council. These include: Public Service Modernization, the Management Accountability Framework, Official Languages, and Privacy Impact and Threat and Risk Assessments. CAC also assisted PWGSC clients to prepare for *The Way Forward*.

CAC has used the experience gained in advising organizations to promote best practices across the Government. These activities contributed to the following results:

- Generating a 90% repeat-business willingness rate;
- Attracting at least ten new client organizations;



- Developing relationships with several strategic partners; and
- Attaining a 95.7% client loyalty score for the first three months of 2005.

CAC uses sub-contracting to support SMEs. In 2004-05, CAC entered into 475 contracts, worth a total of \$17.6 million, with 387 private consulting firms, many of which were SMEs, to provide technical assistance for international development projects. Approximately \$68.4 million (or 55%) of CAC's \$124 million in revenues is sub-contracted, largely to SMEs. Two projects of note involved SMEs helping to develop a National Information, Communication, Technology (ICT) Policy for the governments of Botswana and Trinidad and Tobago. Both projects represented significant new business opportunities for Canadian telecommunications firms.

### ***CAC delivers on Canada's Global Responsibilities...***

CAC is the Canadian executing agency for an \$18 million CIDA fund to assist the Commonwealth Caribbean in implementing Public Service modernization initiatives.

### ***Make Better Use of Technologies and Promoting Knowledge Sharing***

CAC has invested in information technologies to promote knowledge sharing. In 2005-06, an Information Management Strategy will be developed and implemented to support a centralized and easily accessible Records, Document, Information Management System (RDIMS) that will improve the use and accuracy of business and financial information, enhance internal knowledge sharing, and increase productivity.

To promote bilingualism in the workplace, CAC has begun to develop an Official Languages plan that will be implemented in 2005-06. An Official Languages Committee was established to advise management on Official Languages issues and "*La table française*" was re-launched by the *Comité sur l'usage du français*.

### ***Promote Modern Comptrollership***

CAC has developed a methodology to help client departments build and implement an action plan for their Management Accountability Framework exercise, beginning in 2005-06. The mandate review of CAC's management charter is consistent with this MAF exercise.

CAC has established an Internal Audit and Evaluation Committee to ensure timely implementation of evaluation and audit recommendations. As a result of recommendations made in the "Audit of the Integrity of Performance Information", CAC made important improvements to its Client Satisfaction Survey System to ensure better response rates and more reliable management information.

As part of its continuous improvement program for contracting, CAC is improving corporate records and document management and has enhanced the Procurement Quality Assurance program by implementing systematic file reviews and lessons learned. While this yielded some positive results, it was decided that, beginning in May 2005, procurement activities would be handled by PWGSC's Central Procurement Service Unit to enhance segregation of duties and improve consistency of procurement practices throughout the Department.



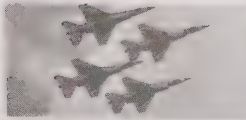


## Performance by Strategic Outcomes

In the table below, we identify the commitments made in our 2004-05 Report on Plans and Priorities, as well our performance against those commitments.

| 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table |   |
|---|---|
| 2004/05 RPP   | 2004/05 DPR   |
| Priorities/Results  | Actual Results  |
| <b>Strategic Outcome #1 Quality Services</b>                |   |
| Improvement of public sector management and operations.     | <b>Client satisfaction - target 85%:</b> Client satisfaction rates were 90.4% for overall services; 91.4% for consulting services, 89.7% for audit services; and 94.4% of CAC's clients feel that CAC's activities have contributed to improving their management and operations either "to some extent" or "significantly".  |
| High-quality and professional services.                     | <b>Business volume sub-contracted - target 50%:</b> Subcontractors, and largely SMEs, accounted for \$68.4 million or about 55% of CAC's total revenues.  |
| Cost-effective delivery of services.                        | <b>Net surplus - target \$278K:</b> Exceeded net surplus target, attaining a net surplus of \$2.8 million.  |
| Knowledgeable and sustainable workforce.                    | <b>Rejuvenation of the workforce:</b> CAC rejuvenated its workforce by hiring new employees in the Professional Development Program. Four new people were appointed to the PDP and a recruitment campaign resulted in several more offers being made. The average utilization rate was 79.7%, which means that CAC employees are generating revenues for the agency nearly 80% of the time. Employees also spend time in training, marketing, and other corporate contribution activities (such as internal knowledge sharing). |





# TRANSLATION BUREAU

## Business Line Overview

PWGSC is a key enabler in helping the Government meet its official languages commitment. It provides quality translation, interpretation, terminology and techno-linguistic services in a timely fashion to Parliament, the judiciary and federal departments and agencies. It also sets the terminology standards within the federal government. The Translation Bureau supports the Government's service delivery infrastructure in a seamless fashion by assuring that qualified language professionals, employees and suppliers are readily available. The Bureau works with other federal partners and the translation industry to promote and maintain Canada's bilingual and multicultural identity. As a result, the Government's demand for translation and language services has contributed to the stability, growth and capacity of the Canadian language industry to support the international relations needs of government and the export marketing needs of Canadian business. The Bureau provides services in over 100 languages.

The Bureau directly contributes to the objectives of the Action Plan for Official Languages to create an exemplary public service, by providing public servants with documents and tools that enable them to work and communicate in both official languages. As a Special Operating Agency, the Translation

### Key Facts

- Translation Bureau is the linguistic and terminology standardization authority of the federal public service.
- The TERMIUM terminological and linguistic data bank contains more than 3.5 million terms and, annually, it receives over 500 million hits.
- Translation Bureau's list of pre-qualified suppliers includes more than 3,070 small and medium-sized firms.
- Provided service to 946 interpretation sessions for both Houses of Parliament and meetings of their committees.
- Provided service to 5,090 conference interpretation events.
- Processed 210,000 requests for linguistic services from departments and other government organizations.
- The Bureau's terminology and linguistic information service received 24,963 requests, 39% more than in the previous year.

Bureau manages its finances through a revolving fund. Fees for services rendered to other departments and agencies account for about 74% of the Bureau's revenue. The balance of revenues come from a parliamentary appropriation for the provision of terminology standardization and services to Parliament.

### Critical support for the Canadian language industry

The development of leading-edge technologies and high-calibre translation professionals is crucial to securing the supply of first-rate language services for the Government and Canada. To address the first issue, the Bureau became a founding partner of the new Language Technologies Research Centre in collaboration with the Université du Québec en Outaouais and the National Research Council of Canada. It also provided critical support for the creation of the Language Industry Association (AILIA), which brings together the various stakeholders in the language community and aims to make Canada a world leader in the field.



## TRANSLATION BUREAU

### Net Expenditures 2004-2005

(in millions of dollars)

|  | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
|--|---------------------|----------------------|--------|
| • <b>Operating Vote</b>                          |                     |                      |        |
| Gross Expenditures                               | 49.0                | 52.6                 | 51.0   |
| Less: Respendable Revenue                        | -                   | -                    | -      |
| Net Expenditures                                 | 49.0                | 52.6                 | 51.0   |
| • <b>Translation Bureau Revolving Fund</b>       |                     |                      |        |
| Gross Expenditures                               | 228.0               | 228.0                | 193.1  |
| Less: Respendable Revenue                        | 228.0               | 228.0                | 199.7  |
| Net Resources (Provided) Used <sup>(Note1)</sup> | -                   | -                    | (6.6)  |
| <b>BUSINESS LINE TOTAL</b>                       | 49.0                | 52.6                 | 44.4   |

Totals may not add up due to rounding.

#### FULL-TIME EQUIVALENTS

1,734 1,734 1,678

The Translation Bureau operating vote is lapsing \$1.6 million: \$1.1 million from Closed-Captioning of Parliament Proceedings (funds received too late in the year to perform any work) and \$0.5 million from the Frozen Allotment - Parliamentary Services (because of an election year, only \$5.2 million of the total \$5.7 million was used in 2004-05).

The main reason for the discrepancy between total authorities and actual spending for the Translation Bureau Revolving Fund is the Government reallocation resources initiatives which have affected our clients' spending habits. Also, Treasury Board contribution to Employee Benefits Plan's rate reduction by 3% in 2004-05 has reduced salary expenditures by \$3.2 million.

Note 1: The amounts reported for the Translation Bureau Revolving Fund are on a modified cash basis.

## Performance Overview

At the beginning of 2004-05, the Translation Bureau faced considerable financial pressures; a substantial increase in employee compensation costs and the likelihood of significant fluctuations in demand for its services. The Bureau responded by reducing or postponing some investments, slowing the pace of recruitment, rationalizing its use of space and reducing its operating expenditures. These measures resulted in the Bureau achieving an operating surplus for the year.

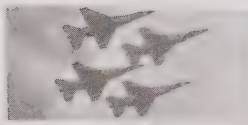
For 2004-05, the Bureau had three priorities: to ensure best-value service; to maintain its capacity to effectively deliver on its terminology standardization mandate; and to leverage its unique expertise to ensure a secure supply of linguistic services to the Government.

## Ensuring Best-Value Service

Despite dramatic cost pressures, there will be no price increases for 2005-06. As a Special Operating Agency subject to a full cost recovery regime, the Translation Bureau must provide its clients with value-added services if it hopes to remain relevant and viable. The Bureau has adopted an enterprise-wide service approach, thus providing federal organizations with turnkey service including on-site services and client-assigned translators tailored to the specific needs of each client.

The Treasury Board Secretariat confirmed the Bureau's permanent status as the sole employer of translators, interpreters and terminologists and the sole public service organization authorized to provide linguistic services within the federal government. As a result, the Bureau will be in a better position to fulfill its stewardship role of maintaining an optimal





capacity to satisfy the various linguistic requirements of Parliament and the Government.

The Bureau has adopted an integrated planning framework and leading edge management tools, including a balanced scorecard and an activity-based costing system to ensure sound management. This helped the Bureau to avoid increasing its prices despite upward price pressures.

Several initiatives were taken to improve service delivery to better meet clients' tight deadlines. A "pilot" 24 hours, 7 days a week translation service was so successful that it will be extended to all clients in 2005-06. Other initiatives included the purchase of techno-linguistic tools to more effectively process clients' work orders and service re-engineering measures to improve work processes.

The Bureau began the implementation of a La Relève plan for its Parliamentary units to support Parliament's capacity to operate in both official languages. Work on an accelerated development plan for interpreters was also completed. The plan will be implemented in 2005-06.

The Bureau has always maintained the highest standards of professional ethics. On the strength of that tradition, the Bureau developed an action plan for implementing the Department's Ten Point Integrity Plan and strengthened its already stringent contract monitoring system.

To carry out its mandate successfully, the Bureau needs an adequate supply of skilled managers for the future. To this end, the Bureau has developed a management succession program and a new on-going training program for current managers.

### ***Effective Delivery of the Terminology Standardization Mandate***

The Bureau is responsible for providing federal public servants with the tools they need to work better and communicate effectively with Canadians in both official languages.

Accordingly, the Bureau:

- Completed the pre-project phase in the development of the next generation of TERMIUM, a tool where federal departments and agencies will be able to store and consult their own specific terminologies;
- Updated the content of the *Language Nook of the Government of Canada* on a weekly basis so that users may find solutions to common language problems; and
- Launched two new English-language writing assistance tools, bringing to 15 the number of language assistance tools offered free of charge to federal public servants.

#### ***International Terminology Cooperation Projects***

TB, in cooperation with the *Agence intergouvernementale de la Francophonie*, provided African terminologists with training on terminology practices and electronic terminology assistance tools. Four African countries are currently taking part in the exploratory phase of the project and others plan to join.

Another project involves using TERMIUM as an international tool for managing the Information Technology Vocabulary. A joint committee of the *International Organization for Standardization* (ISO) and the *International Electrotechnical Commission* (IEC) has given its approval in principle to this project.

The Bureau is sensitive to Canada's linguistic diversity and the need to reflect it. A terminology cooperation agreement was concluded with the Government of Nunavut to enhance the visibility of the *Living Dictionary*, *Asuilaak*, by maintaining a link to the dictionary on the Bureau's web site. At the request of the Northwest Territories, the Bureau developed a *Diamond Terminology* with support from Quebec, Ontario, Manitoba, and the Yukon and Nunavut territories.





## *Leveraging the Bureau's Unique Expertise*

The Bureau worked closely with the Canadian language industry to help it face challenges posed by globalization, industry fragmentation and the looming shortage of specialized language professionals, threats that were brought to light by the Action Plan for Official Languages. The Bureau has begun to reorganize its buying practices to encourage a restructuring of the Canadian industry to promote the emergence of translation and interpretation firms that are larger, more competitive and more financially robust.

The Bureau employs student outreach measures to help build and maintain its capacity to provide Parliament and the Government with essential linguistic services for the future. The Bureau hosted 153 students as part of its co-operative education programs and its partnership program with universities. That brings to 1,063 the number of

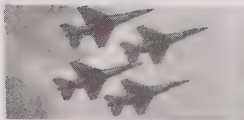
young people who have received on-the-job training at the Bureau since 1999.

The Bureau helped to advance the Action Plan for Official Languages by supporting the Language Technologies Research Centre (LTRC), which is now commencing operations. As a founding member of the LTRC, the Bureau developed the Centre's web site, which it continues to maintain. It also helped prepare the memorandum of understanding between the founding partners, chaired the LTRC's scientific committee and concluded an agreement with the Université du Québec en Outaouais and the National Research Council for the use of TERMIUM's database for research and development purposes. Finally, the Bureau laid the foundations for a project to create a Language Portal for the Government of Canada that will provide all Canadians with web-based access to a vast collection of public linguistic resources.

## *Performance by Strategic Outcomes*

In the table below, we identify the commitments made in our 2004-05 Report on Plans and Priorities, as well our performance against those commitments.

| 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table   |  |
|---|--|
| 2004/05 RPP   | 2004/05 DPR  |
| Priorities/Results  | Actual Results   |
| <b>Strategic Outcome #1 Quality Services</b>  |  |
| Best value service to Houses of Parliament, the judiciary and other government organizations ensured. | <b>100% of the sessions of both Houses of Parliament and their committees (946 sessions) covered:</b> 5,090 interpretation events covered (conferences, missions and delegations).                 |
| Financial viability of the Bureau preserved.  | <b>Financial Surpluses:</b> \$6.6 million at the end of the fiscal year.   |
| Clients satisfied with services.  | <b>Satisfaction rate of clients aimed at 85%:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretation services: 97%</li> <li>• Translation services: 87%</li> </ul>                            |
| <b>Strategic Outcome #2 Sound Stewardship</b>   |  |
| Capacity of Parliament to function in both official languages.  | <b>Implementation of La Relève plan for Parliamentary Services:</b> Begun as planned.<br><b>Accelerated development for interpreters:</b> Interpreter development program scheduled for fall 2005. |



2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table

| 2004/05 RPP   | 2004/05 DPR  |
|---|--|
| Priorities/Results  | Actual Results   |
| Capacity maintained to effectively manage the translation function.   | <b>Sole employer status:</b> Approved by Treasury Board.<br><b>New integrated planning, management and reporting framework established:</b> Program developed and in progress.<br><b>Translation management advisory services in place:</b> Conceptual framework developed; service in place and available to clients on request.<br><b>Manager pre-qualification program in place:</b> Program developed.                           |
| Consistent quality in communications within the public service and in communications issuing from government. | <b>Regular update of linguistic tools:</b> The <i>Language Nook</i> and <i>Le Coin linguistique</i> updated a total of 393 times.<br><b>Number of hits on Translation Bureau's terminology sites:</b> Total transactions (updates) in TERMIUM: 70,415 (53,529 in the official languages and 16,886 in Spanish and Portuguese). 517 million hits on TERMIUM.  |
| Canada leads in terminology in the international arena.   | Participated in 19 committees and fora (12 Canadian and 7 international).  |
| Sound and ethical management foundation maintained.   | <b>Strengthened contract monitoring program:</b> New contract monitoring program implemented; organizational restructuring carried out to ensure a greater separation of roles.<br><b>Implement ethics program:</b> Program implemented in its entirety.   |
| Strengthened Canada's translation industry.   | <b>Volume of contracts worth \$200,000 or more:</b> Contracts worth \$200,000 or more represented 19.8% as compared with a target of 20%.<br><b>Shared training and development programs in partnership with universities, the industry and professional associations:</b> Conceptual framework developed for shared training and development programs in partnership with universities, the industry and professional associations. |





# GOVERNMENT INFORMATION SERVICES

## Business Line Overview

PWGSC's Government Information Services Branch (GISB) programs and services aim to enhance communications to Canadians and to ensure the delivery of quality common services for client departments. GISB, established on April 1, 2004, encompasses most of the programs and services from the former Communication Canada.

PWGSC contributes to *Results for Canadians* by offering citizen-centred single-window access to the Government of Canada with communications services such as:

- The 1 800 O-Canada toll-free line;
- The [www.Canada.gc.ca](http://www.Canada.gc.ca) website;
- *The Canada Gazette*;
- Publishing and Depository Services;
- The *Government publications* web site;
- Crown Copyright and Licensing;
- Government Marketing and Advertising; and
- The Government of Canada Exhibitions Program.

GISB provides communications and support services to federal departments and agencies, by:

- Coordinating advertising and public opinion research; providing electronic media sources and communications projects management;
- Providing access to government information at [Publiservice.gc.ca](http://Publiservice.gc.ca) --an intranet network to assist

### Key Facts

- Last year, the Canada site received more than 52 million page requests and over 270,000 e-mail enquiries.
- Every day, between 3,000 and 5,000 pages are downloaded from the electronic version of the *Canada Gazette*, available in HTML format for persons with disabilities.
- Readers in 160 nations consult the *Canada Gazette*.
- GISB provides Canadians access to a range of web sites and online information:
  - 3.7 million web pages on legislation at [canadagazette.gc.ca](http://canadagazette.gc.ca);
  - 2.5 million government e-documents at [publications.gc.ca](http://publications.gc.ca).
  - 34 million pages of career and other information for public servants at [publiservice.gc.ca](http://publiservice.gc.ca).
- GISB develops advertising and public opinion research management tools for client departments.

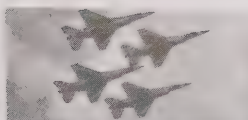
public servants to better serve the Government of Canada and citizens; and to Commnet, designed to meet the information, training needs and professional interests of Government of Canada communicators; and

- Providing leadership through activities to strengthen the knowledge base within the communications community such as training seminars, information sessions and advisory services.

### Satisfying the government information needs of Canadians...

- Our bilingual information centre, 1-800 O-Canada, has been rated as 'world-class' for 3 consecutive years. Officers answered over 1 million calls in 2004-05; the average call was over 4 minutes long.
- Our information officers can refer to a comprehensive database of information on over 4,000 programs and services to answer your questions directly.
- 1 800 O-Canada is accessible toll free Monday to Friday, 8:00 a.m. to 8:00 p.m. (local time) from anywhere in Canada. The service is also accessible in over 60 countries around the world via country-specific toll free numbers.





## GOVERNMENT INFORMATION SERVICES

### Net Expenditures 2004-2005

(in millions of dollars)

|   | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
|---|---------------------|----------------------|--------|
| • <b>Operating and Statutory Votes</b>        |                     |                      |        |
| Gross Expenditures                            | 93.8                | 71.2                 | 58.3   |
| Less: Respendable Revenue                     | 21.4                | 9.3                  | 9.3    |
| <b>BUSINESS LINE TOTAL</b>                    | 72.4                | 61.9                 | 49.0   |
| <i>Totals may not add up due to rounding.</i> |                     |                      |        |
| <b>FULL-TIME EQUIVALENTS</b>                  | 401                 | 401                  | 265    |

The variance between the total authorities and the total actual spending is due in part to the application of a frozen allotment, to the impact of the government-imposed Wage Cap and delayed staffing and the impact on the business caused by the transition of the branch into PWGSC.

## Performance Overview

GISB's key goals for 2004-05 were the consolidation and integration of communications related programs and services into PWGSC, and the development of long-term funding plans and new policies, processes and tools to enhance stewardship.

GISB reviewed the integration of communications related programs into PWGSC. The review, conducted by Consulting and Audit Canada, identified key priorities, their targets and performance indicators for the new Program Activity Architecture for the 2005-06 Report on Plans and Priorities.

A permanent budget increase was obtained to stabilize funding for the Canada Gazette Directorate, thereby reducing risks to the program's long-term integrity. Funding was used to re-design the *Canada Gazette* web site and document procedures for business resumption and HR succession planning.

## Advertising Renewal

On December 13, 2003, the Government announced it would terminate the Sponsorship Program and disband Communication Canada by the end of 2003-04. A moratorium on advertising was put into effect while PWGSC focused on managing

organizational changes and took steps to respond to recommendations of the Auditor General respecting increased transparency and enhanced management of advertising practices and public opinion research.

The following measures were implemented:

- A new competitive procurement process for advertising agency selection;
- Post-contract award quality assurance reviews on all advertising contracts;
- Posting of all contracts for advertising, public opinion research and media placement on the Contracts Canada web site;
- A contract award to a new Agency of Record to act as media placement agency on behalf of the Government of Canada; that is subject to audit and performance review,
- Establishment of labour-based hourly remuneration standards;
- An electronic advertising management information system (AdMIS) designed for tracking and managing government-wide advertising projects;
- An advertising documentation standard for project files along with an advertising e-Handbook to assist departments with government advertising process; and
- 14 ethics officers to deliver mandatory ethics training for all new employees and managers; and



- Information sessions by PWGSC across the country on advertising processes and procedures.

Information concerning reports on [Public Opinion Research](#) or [Advertising](#) may be found on PWGSC's web site.

### ***Communicating with Official Language Minority and Ethno-cultural Communities***

The new contract with the Agency of Record, which makes all media buys on behalf of the Government, includes a clause stipulating that media buys must comply with the Official Languages Act. Contract terms require compliance with the *Official Languages Act* for all advertising agencies working with departments. A tracking system was introduced in June 2004 that enables the government to monitor and report on the purchase of media buys in the official language minority media across Canada.

Additional measures were taken to improve Government of Canada communications with official language minority and ethno-cultural communities:

- The Agency of Record is now required to update the Government's lists of official language minority and ethno-cultural media to better support departments in their media planning.
- Government-wide information sessions were held on how departments can effectively use official language minority and ethno-cultural media.
- A national information and dialogue session on government advertising for ethno-cultural media was held in Toronto in February 2005.
- Government media plans were reviewed to verify compliance with the *Official Languages Act* and other government policies; and
- Proactive efforts were made to better understand information needs of official language minority and ethno-cultural communities through regular meetings with representative associations.

### ***Building Capacity and Sharing Expertise***

In addition to sharing expertise and best practices in such business areas as services marketing, advertising, public opinion research and exhibitions, GISB offered advertising information sessions to more than 500 public servants, and provided the Advertising Orientation Guide and e-learning tools to communications officers across government.

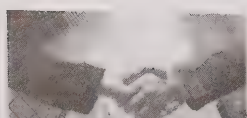
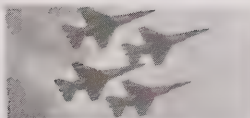
The Research Information Management System (RIMS) was implemented and the Advertising Management Information System (AdMIS) became fully operational on April 1, 2005. These are e-project management tools and databases, designed to assist communications managers in following sound project management and file documentation practices.

To further develop competencies of government communications specialists, GISB published *An Orientation Guide: Public Opinion Research in the Government of Canada*, the *2003-2004 Public Opinion Research Annual Report* and the *Research Corner Newsletter* (introduced in July 2004, to highlight new practices, government-industry initiatives, and recent projects).



***Access to  
Government in the  
Palm of your Hand***





### *Delivering Quality Services*

PWGSC strives to consistently deliver efficient and quality, client-oriented services. During 2004-05, key programs and services were reviewed for efficiency and transparency. Our surveys found that Canadians value having free access to the world's top rated e-Government services (Canada was ranked #1 in e-government in the last 4 consecutive annual surveys conducted by Accenture), and world-class telephone enquiry services (as rated by Service Quality Measurement Group (SQM)). More than 80% of respondents were satisfied with Government

of Canada telephone services. Over the last year, the volume of material downloaded from Government of Canada web sites has increased by as much as 2000%.

GISB worked on improving performance measures related to quality of services. A new Client Satisfaction Survey was designed and implemented in Public Opinion Research, which will help establish baseline data for on-going performance measurement.

### *Serving Canadians*

In 2004-05, the Canada Pavilion reached 600,000 Canadians in events held across Canada. The Exhibitions Program provides Canadians value-added access to a variety of material promoting government of Canada programs, services and access channels. 91% of Canada Pavilion visitors surveyed stated the Pavilion visit helped them better understand the services available; 86% support the idea; 90% think exhibitions are a good way of reaching them.

## *Performance by Strategic Outcomes*

In the table below, we identify the commitments made in our 2004-05 Report on Plans and Priorities, as well our performance against those commitments.

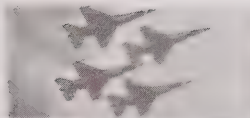
| 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table |   |
|---|---|
| 2004/05 RPP   | 2004/05 DPR   |
| Priorities/Results  | Actual Results  |
| <b>Strategic Outcome #1 Quality Services</b>                |   |
| Efficient use of access channels/e-Services.                | <b>Canada Web site annual client-satisfaction survey level:</b> Benchmark set for the <i>Canada.gc.ca</i> web site survey to be done in 2005-06. The Canada Site received over 270,000 e-mail messages, an increase of 94% over 2003-2004; the site received over 52,000,000 page requests. |





## 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table

| 2004/05 RPP  | 2004/05 DPR   |
|--|---|
| Priorities/Results   | Actual Results  |
|  | <p>Enhancements made to the <i>Publiservice</i> site, such as the Statement of Qualifications Builder Tool, and the Rating Guide Builder Tool.</p> <p>Canada is the only country in the world to give official status to the PDF version of its official journal, the <i>Canada Gazette</i>.</p> <p>Over 3,000 new e-documents (9% increase since 2003-04) and 14,000 new publication titles added to the E-bookstore database. The <i>Publications.gc.ca</i> web site has seen an increase of over 57% in visits by the general public and the Depository Services web site has experienced an 18% growth.</p> <p>Grouping government departments' participation through the Canada Pavilion reduced cost per visitor by 10% in the Exhibitions Program.</p> <p>Acquisition of a government-wide right of access to electronic media sources generated a saving of \$14,000,000.</p> |
| Canadians satisfied with access channels and the information they receive from the GoC.  | <b>1 800 O-Canada and Canada Web site annual client-satisfaction survey and ongoing evaluations:</b> 1 800 O-Canada's preliminary client survey showed that 83% of callers were very satisfied with the service.  |
| Communication programs reviewed and programs integrated within PWGSC.  | <p><b>Review of programs in consultation with clients and stakeholders. Integration strategy for all areas of communication activities:</b> Cabinet Committee's directed review of GISB communication related programs implemented.</p> <p>Major reforms to <u>advertising practices</u> implemented to address findings of audits and reviews.</p> <p>A project management charter was established to manage the transition into PWGSC; transition was substantially completed.</p>  |
| Institutions of the Government of Canada more visible and accessible to the public.  | <b>Campaign testing:</b> Evaluation of the E-services pilot campaign found that 67% of respondents who recall ads about e-Services are more likely to use the Internet for government services. Traffic for the "Canada Benefits" home page increased by 34% and traffic increased by 93% for the seniors' client group.  |
| Enhanced perception by Canadians about Government of Canada coherence and value for money for exhibitions and advertising campaigns. | <p><b>Establish performance targets in accordance with the AG's recommendations and implementation action plan:</b> As of July 1<sup>st</sup>, 2005, 5,574 copies of <i>Guide to Services for Seniors</i> and 6,280 copies of <i>Guide to Services for Children</i> have been distributed by 1 800 O-Canada.</p> <p>GISB conducted consultations with representatives of the <i>Official Language minority and ethno-cultural media</i>.</p>  |
| Coordinated government-wide communications.  | <b>In accordance with new advertising and public opinion</b>  |



2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table

| 2004/05 RPP   | 2004/05 DPR   |
|---|---|
| Priorities/Results  | Actual Results  |
|   | <p>research management framework, Government of Canada Communications Policy and Procedures and Auditor General report recommendation were implemented including:</p> <p>Introduction of electronic project management databases for use by all departments and agencies in conducting POR / Advertising.</p> <p>Creation of an advertising community of practice to provide opportunities for public servants to develop their advertising skills and knowledge.</p> <p>Development of documentation guidelines for departments and agencies to assist in managing their advertising and research initiatives.</p> <p>Publication of guides for departments, i.e. the e-Handbook on Advertising and the Orientation Guide to Public Opinion Research.</p> <p>Organization of information sessions for government communicators on the requirements of the <i>Official Languages Act</i> in government advertising, on the usage of ethno-cultural media in government advertising.</p> <p>On-going community of practice meetings to discuss POR related topics.</p> |
| <b>Strategic Outcome #2 Sound Stewardship</b>   |   |
| Sound stewardship and increased transparency and accountability in advertising and public opinion research related matters and all other programs | <p><b>Develop Results-based Management and Accountability Framework (RMAF), knowledge platforms and performance targets for all programs by April 2005:</b> Draft RMAFs were developed in 2004-05 for the Public Opinion Research and Advertising. The other programs and services will develop their RMAFs once the Service Canada transfers are complete in 2005-06. The Canada Gazette Directorate completed a full review of their Threat &amp; Risk Assessment in 2004-05.</p> <p>GISB conducted a file review of the Agency of Record transactions.</p>   |





# OPERATIONAL SUPPORT

## Business Line Overview

The Operational Support (OS) business line promotes efficient and cost-effective program delivery throughout PWGSC by providing key support services that include internal audit, evaluation and ethics, information technology, policy and planning, communications, security, finance and administration, human resources, as well as other related services.

OS provides leadership in PWGSC's on-going efforts to help shape the Department's strategic initiatives such as *The Way Forward*, ensure ethical behaviour, integrity and transparency in its business dealings, as well as providing essential support services to the Department's other business lines.

We provide support to the Minister, Deputy Minister, Associate Deputy Minister, Assistant Deputy Ministers and Chief Executive Officers in their dealings with Cabinet, Parliament, central agencies, other levels of government and other organizations.

We set strategic priorities and develop tools for sound, integrated management practices. We are committed to making a significant contribution toward ensuring that the principles of sustainable development are reflected in all aspects of our internal operations. Our efforts focus on a number of critical responsibilities. Most important among these tools is the Department's internal control framework.

We manage PWGSC's internal audit, evaluation and ethics functions to provide management information and independent advice on business performance and management control systems. We are the lead for the highly regarded departmental ethics program and are committed to its on-going development and improvement. We also provide a means of investigating and reporting allegations of wrongdoing.

### Key Facts

- Supports the management of departmental expenditures in excess of \$4 billion dollars each year.
- Supports the management of a workforce of about 13,000 people.
- Led the PWGSC "Way Forward" agenda which received strong endorsement from key stakeholders.
- Our ethics program is recognized by the Conference Board as a "best practice in Canada."
- The PWGSC Financial Management Framework has received the support of the Office of the Comptroller General.

We are the Department's financial managers. We provide a comprehensive range of financial services to branches and Special Operating Agencies across the Department.

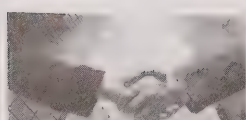
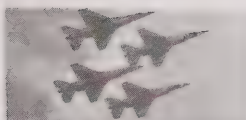
We are the Department's communicators. We strive to make Canadians aware of the positive difference that PWGSC makes in their lives. We also have on-going communication with Parliamentarians and the media so that the information needs of Canadians are met.

We ensure that we hire the right people when and where they are needed, provide learning and development opportunities for all employees and are committed to a work place where employees are valued and respected.

We ensure that the workplace is safe and secure and that we are prepared to respond quickly to any emergency.

We are responsible for PWGSC's office automation infrastructure. We manage and are custodians of corporate information and provide telecommunication and information technology services to PWGSC employees.





## OPERATIONAL SUPPORT

### Net Expenditures 2004-2005

(in millions of dollars)

|  | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
|--|---------------------|----------------------|--------|
| <b>IM/IT - DEPARTMENTAL OPERATIONS</b>   |                     |                      |        |
| <b>SERVICE LINE</b>                      |                     |                      |        |
| • <b>Operating and Statutory Votes</b>   |                     |                      |        |
| Gross Expenditures                       | 197.8               | 242.8                | 244.0  |
| Less: Respendable Revenue                | 64.4                | 104.5                | 104.5  |
| Net Expenditures                         | 133.4               | 138.3                | 139.5  |
| <b>CORPORATE MANAGEMENT SERVICE LINE</b> |                     |                      |        |
| • <b>Operating and Statutory Votes</b>   |                     |                      |        |
| Gross Expenditures                       | 138.8               | 190.8                | 177.3  |
| Less: Respendable Revenue                | 34.6                | 76.4                 | 76.4   |
| Net Expenditures                         | 104.2               | 114.4                | 100.9  |
| <b>BUSINESS LINE TOTAL</b>               | 237.6               | 252.7                | 240.4  |

Totals may not add up due to rounding.

|                              |       |       |       |
|------------------------------|-------|-------|-------|
| <b>FULL-TIME EQUIVALENTS</b> | 2,689 | 2,689 | 2,565 |
|------------------------------|-------|-------|-------|

The variance in the IM/IT service line between the total authorities and the actual spending is due to \$2.1 million of corporate salary costs such as vacation credits payable upon termination of employment with the Public Service, severance pay and parental benefits. Aside from this, the variance is mostly due to contracts negotiated at lower costs.

The variance between total authorities and actual spending in Corporate Management is mainly due to delays in staffing, postponed projects and activities as well as a directed lapse of Justice Canada legal expenses. This variance is also attributable to lower than estimated legal service fees related to the Commission of Inquiry into Sponsorship and Advertising (Gomery Commission).

## Performance Overview

In 2004-05, the Operational Support business line made significant progress in the area of finance through our new financial management framework, in human resources with the implementation of the *Public Service Modernization Act*, in IM/IT as a result of the approval of our Strategic IM/IT Governance Framework and in our already well recognized ethics program with the implementation of the Ten Point Integrity Plan and the appointment of ethics officers in every Branch/SOA and regional office of PWGSC.

Nearly two years have passed since we began transforming PWGSC. The first phase of this transformation, a departmental realignment, saw an

accountability structure that has been clarified and strengthened.

Given the importance of delivering both our on-going operations and *The Way Forward* initiatives, the Department took steps, such as the segregation of

### *PWGSC's Values and Ethics Programs Praised by AG*

"PWGSC and National Defence are responsible for major government procurements. We found in October 2000 that they had the most comprehensive values and ethics programs, and they still do."

**Auditor General's Report – November, 2003**



transformation and operational duties at the most senior level of the organization, to ensure focused attention to both objectives. Our internal control framework received special attention, for the third year in a row, with the specific aim to build public trust and confidence in departmental operations. Specifically, the last year has seen substantial improvements in several areas:

- Strategic Planning - We have put in place a strong framework for business planning, creating linkages between business plans, strategic objectives and priorities, HR management, IM/IT, finance and risk management.
- Integrated Risk Management Framework - Risk profiles have been developed at the Departmental and Branch/SOA levels with corresponding mitigation strategies updated on a quarterly basis.
- Heightened Employee Awareness - All employees have been made aware of the importance of contracting rules and regulations and financial probity.
- A Strong Ethics Program - There is an Ethics Directorate, regular ethics awareness sessions and a Ten Point Integrity Plan in place.
- Internal Audits are risk-based, involving risk assessments and mitigation strategies.
- Procurement Activities - Since the Department acts as its own client on procurement activities, control activities have been put into place to assure a strict separation of duties between program management and contracting activity.
- For expenditures of \$25,000 or more - Program managers cannot exercise expenditure initiation and contracting authorities on the same transaction.
- A new Financial Management Framework - adopted to enhance financial management transparency and accountability. In addition, we conducted an A-Base review of our financial structure that will help the Department better analyze its cost structure and provide for improved decision-making for resource allocation.

In addition, we have made noteworthy progress in the area of Quality Assurance to ensure that PWGSC has a rigorous management approach consistent with both the Management Accountability Framework and the Integrated Risk Management Framework.

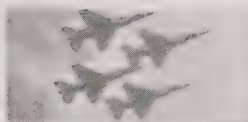
In terms of IM/IT, we have introduced measures to assist business lines in examining and eliminating low value computer applications. We also enhanced our asset management practices to save money in the procurement and operation of desktop computers and we developed department-wide IM/IT strategies to better prioritize and manage our investments.

On the HR front, the Department met all of the readiness criteria for the coming into force of the new *Labour Relations Act* and amended *Financial Administration Act*. As we continue the transformation associated with *The Way Forward*, we've conducted an analysis of our workforce, which did not reveal an acceleration of departures in critical skills areas, but did identify a need for new skills to support this key initiative. We will pursue this aggressively through initiatives such as the Policy Leaders Program and targeted external recruitment.

The Department has, and will continue to, focus on recruitment and learning activities and will take full advantage of the opportunities presented by the *Public Service Modernization Act*. Building on past successes, a new Employment Equity plan for 2005-08 was put into effect. We also provided leadership in increasing the Department's linguistic capacity by, for example, delivering special language training for feeder group employees.

We have also fundamentally transformed our department's communications. We developed and implemented a proactive Outreach Program for the media and Parliamentarians. We have launched a web site for Parliamentarians and a series of presentations in collaboration with the Library of Parliament. To ensure effective communication of *The Way Forward* initiative and our role in Budget 2005, we've developed and implemented corporate





and business line communications strategies. We also developed new web sites and other e-materials, conducted Town Hall meetings in support of employee engagement in *The Way Forward* and

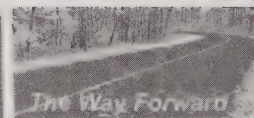
focused on the transformation of the Department with a proactive media relations program.

## Performance by Strategic Outcomes

In the table below, we identify the commitments made in our 2004-05 Report on Plans and Priorities, as well our performance against those commitments.

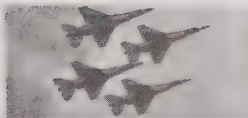
| 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table   |  |
|---|--|
| 2004/05 RPP   | 2004/05 DPR  |
| Priorities/Results  | Actual Results   |
| <b>Strategic Outcome #3 Sound Management</b>  |  |
| Support for the transformation of PWGSC.  | <b>Interim Intergovernmental Cooperation Strategy completed:</b> Major revisions of the IC Strategy will be required as a result of government-wide shifts in priorities, <i>The Way Forward</i> initiative, and Canada's new International Policy Statement.  |
| Integrated management practices.  | <b>Implement the Integrated Management Framework (IMF):</b> The IMF is progressing at a faster pace than anticipated. An Executive Dashboard provides senior management with corporate performance information from a single source. An Integrated Risk Management (IRM) Policy was approved.  |
| Human resources management / strong labour relations maintained.  | <b>Develop strategy for HR Modernization (Staffing, Learning, Labour Relations):</b> All requirements have been met for the new Public Service <i>Labour Relations Act</i> and the amended <i>Financial Administration Act</i> . Significant progress was made towards coming into force of the <i>Public Service Modernization Act</i> in 2005-06. A learning strategy for PSMA implementation is in place.                                       |
| Credibility built through enhanced communication with Canadians, central agencies and Parliamentarians. | <b>Strategy to improve relations with Parliamentarians:</b> Launched an Outreach Program for Parliamentarians, including an MP web site, with more than 1,800 page requests on the site. Proactive media relations program was introduced. Offered a series of presentations in collaboration with the Library of Parliament.<br><b>Reconstruct Internet and Intranet Sites:</b> Began the update/improvements to the Internet and Intranet sites. |
| Leadership for strengthening the ethical underpinning of the department.                                | <b>Implement the Integrity Plan:</b> Ten Point Integrity Plan developed and progress is proceeding on all action items.<br><b>Robust ethics infrastructure in place:</b> Ethics Officers appointed in Regions and Branches.  |
| Comprehensive risk based Internal Audit Plan.   | <b>Internal Audit Plan is risk based and completed audits tracked:</b> Strategy for follow up audits of high risk areas includes: Internal Audit plan based on departmental risks and priorities and follow-up audits of high-risk areas. Periodic reporting of the implementation of management actions to the audit committee.   |





## 2004/05 Integrated Planning and Performance Reporting Table

| 2004/05 RPP  | 2004/05 DPR   |
|--|---|
| Priorities/Results   | Actual Results  |
| Governance Framework for PWGSC IM/IT investment.   | <p><b>IM/IT Strategies and implementation plans, communications and governance framework for PWGSC IM/IT investment:</b> Strategic IM/IT Framework approved and initial phase of an IM/IT governance framework formally established.</p> <p><b>PWGSC asset ownership and accountability framework:</b> Completed a total-cost-of-ownership study of desktop computing and developed an action plan to reduce computer costs.</p> <p><b>A sustainable funding model for IT services:</b> Funding options examined for the establishment of a rationalized process for paying the desktop infrastructure costs.</p> |
| Cost-effective information management and technology services to optimize performance and operational excellence for business lines.   | <p><b>Provide mainframe services to PWGSC at 99.77% of availability:</b> Final result of 99.99% performance.</p> <p><b>Provide IT architecture and information technology security services to PWGSC operations:</b> Renewed vision of PWGSC Enterprise Architecture was developed, presented and adopted in principle.</p> <p>Due to funding pressures, the IT standards Framework was not completed.</p> <p>Some instances of viruses were reported in the PWGSC environment; however, there were no major system intrusions and no network service interruptions.</p>  |
| Better information for reviews and decision-making.  | <b>Complete A-base review:</b> Completed.   |
| Enhanced financial management framework (improved financial policies and systems including increased clarity of financial roles and accountabilities, and better availability and use of financial information). | <b>Complete development of framework:</b> The newly adopted Financial Management Framework enhances financial management transparency and accountability. Implementation of the Framework is currently underway and will be completed by March 2006.  |



## ***DETAILED PERFORMANCE REPORTS***

This section provides more detailed information on the financial and operation performance of the Department. The tables and charts have been prepared in accordance with the Treasury Board guidelines. The financial information appearing in the tables below is in accordance with the Main Estimates, Supplementary Estimates and the Public Accounts:

|             |  |
|-------------|--|
| Table 1 -   | Financial Performance Overview                                       |
| Table 2     | Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending   |
| Table 3 -   | Comparison of Total Planned to Actual Spending                       |
| Table 4 -   | Summary of Voted Appropriations                                      |
| Table 5 -   | Net Cost of Program  |
| Table 6 -   | Contingent Liabilities   |
| Table 7 -   | Loans, Investments and Advances                                      |
| Table 8 -   | Respendable and Non-Respendable Revenues                             |
| Table 9.1 - | Real Property Services Revolving Fund                                |
| Table 9.2 - | Real Property Disposition Revolving Fund                             |
| Table 9.3 - | Defence Production Revolving Fund                                    |
| Table 9.4 - | Optional Services Revolving Fund                                     |
| Table 9.5 - | Telecommunications and Informatics Common Services<br>Revolving Fund |
| Table 9.6 - | Consulting and Audit Canada Revolving Fund                           |
| Table 9.7 - | Translation Bureau Revolving Fund                                    |
| Table 10 -  | 2004-05 User Fee Reporting   |
| Table 11 -  | Details on Project Spending  |
| Table 12 -  | Transfer Payments by Business Line                                   |

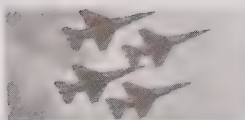


## Financial Table 1: Financial Performance Overview

The following explains the significant changes between planned spending, total authorities and actual spending in the Department for 2004-05.

|  | (in millions of dollars) |
|--|--------------------------|
| <b>PLANNED SPENDING</b>  | <b>\$2,736.8</b>         |
| Capital Expenditures   | (136.8)                  |
| Government On-Line   | 62.7                     |
| Operating Budget Carry Forward   | 36.7                     |
| Other Real Property Expenditures   | 20.4                     |
| Accommodation Expenditures   | (20.3)                   |
| Reprofilings of Shared Travel Services Initiative (STSI)   | (18.1)                   |
| Government-wide Reallocation Initiative  | (8.0)                    |
| Collective Bargaining  | 7.4                      |
| Government Information Services  | (10.5)                   |
| Access to TICS Revolving Funds Accumulated Surplus in Support of ITSB Transformation   | 5.7                      |
| RDIMS Government-wide Licence  | (4.0)                    |
| Other Authorities  | 2.8                      |
| <b>TOTAL AUTHORITIES</b>   | <b>\$2,674.8</b>         |
| Conversion Factor  | 49.3                     |
| Capital Lapse  | 44.0                     |
| Operating Budget Lapse   | 39.7                     |
| Special Purpose Allotments Budget Lapse  | 124.5                    |
| Other Adjustments  | 21.3                     |
| <b>ACTUAL SPENDING</b>   | <b>\$2,396.0</b>         |
| In 2004-05 the Department managed, within its approved spending authorities, to deliver quality services and pursue efficiencies in all its operations.  |                          |
| The variance between total authorities and actual spending in the Votes is due to delays in staffing, project slippage, lower than anticipated project costs as well as funding received late in the year. This variance is also explained by a directed lapse to advance the Expenditure Review Committee's projected savings and a forced lapse to cover for Employee Benefit Plans and Health Care costs in the Federal Accommodation and Holdings Special Purpose Allotment. |                          |
| Five of the six revolving funds broke even or made profits in 2004-05, with the exception of the Real Property Disposition Revolving Fund which fell short of achieving its target profit. All Funds with personnel costs had higher surpluses than forecasted in part because of the year-end confirmation by TBS that the effective annual EBP rates were lower than planned.  |                          |





## Section III - Detailed Performance Reports

**Financial Table 2: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending**

This table provides an historical perspective on how resources are used by the Department.

(in millions of dollars)

| PROGRAM<br>Business Line<br>Service Line   | 2004-2005         |                   |                   |                     |                      |         |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|---------|
|  | Actual<br>2002-03 | Actual<br>2003-04 | Main<br>Estimates | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual  |
| <b>GOVERNMENT SERVICES</b>   |                   |                   |                   |                     |                      |         |
| <b>Real Property Services</b>  |                   |                   |                   |                     |                      |         |
| Federal Accommodation and Holdings Services  | 1,755.3           | 1,624.2           | 1,817.4           | 2,004.0             | 1,867.3              | 1,642.4 |
| Real Property Services Revolving Fund  | -                 | -                 | -                 | -                   | -                    | -       |
| Real Property Disposition Revolving Fund   | (12.3)            | (14.9)            | (11.9)            | (11.9)              | (11.9)               | (7.4)   |
|  | 1,743.0           | 1,609.3           | 1,805.5           | 1,992.1             | 1,855.4              | 1,635.0 |
| <b>Supply Operations Service</b>   |                   |                   |                   |                     |                      |         |
| Vote   | 133.2             | 149.7             | 161.0             | 164.0               | 158.8                | 157.1   |
| Optional Services Revolving Fund   | 1.1               | (5.0)             | -                 | -                   | -                    | (4.7)   |
|  | 134.3             | 144.7             | 161.0             | 164.0               | 158.8                | 152.4   |
| <b>Receiver General</b>  | 99.5              | 95.1              | 105.1             | 105.1               | 111.0                | 111.3   |
| <b>Public Service Compensation</b>   | 33.4              | 31.2              | 25.6              | 29.2                | 29.1                 | 28.8    |
| <b>Telecommunications and Informatics Common Services (TICS)</b>   |                   |                   |                   |                     |                      |         |
| Vote   | 104.9             | 161.9             | 28.2              | 88.5                | 148.7                | 142.0   |
| TICS Revolving Fund  | (1.0)             | (5.1)             | -                 | -                   | 5.7                  | (3.9)   |
|  | 103.9             | 156.8             | 28.2              | 88.5                | 154.4                | 138.1   |
| <b>Consulting and Audit Canada (CAC)</b>   |                   |                   |                   |                     |                      |         |
| CAC Revolving Fund   | (0.3)             | (3.8)             | (1.1)             | (1.1)               | (1.1)                | (3.4)   |
| <b>Translation Bureau</b>  |                   |                   |                   |                     |                      |         |
| Vote   | 49.6              | 50.8              | 49.0              | 49.0                | 52.6                 | 51.0    |
| Translation Bureau Revolving Fund  | (2.0)             | 30.6              | -                 | -                   | -                    | (6.6)   |
|  | 47.6              | 81.4              | 49.0              | 49.0                | 52.6                 | 44.4    |
| <b>Government Information Services (Note 1)</b>  | -                 | -                 | -                 | 72.4                | 61.9                 | 49.0    |
| <b>Operational Support</b>   |                   |                   |                   |                     |                      |         |
| IM/IT - Departmental Operations  | 162.4             | 141.9             | 133.4             | 133.4               | 138.3                | 139.5   |
| Corporate Management   | 99.1              | 90.0              | 104.2             | 104.2               | 114.4                | 100.9   |
|  | 261.5             | 231.9             | 237.6             | 237.6               | 252.7                | 240.4   |
| <b>TOTAL</b>   | 2,422.9           | 2,346.6           | 2,410.9           | 2,736.8             | 2,674.8              | 2,396.0 |
| Less: Non-Respendable revenue  | 35.7              | 51.1              | 23.1              | 23.1                | 62.8                 | 62.8    |
| Plus: Costs of services received without charge  | 47.8              | 51.0              | 39.0              | 39.0                | 39.0                 | 55.6    |
| <b>NET COST OF DEPARTMENT</b>  | 2,435.0           | 2,346.5           | 2,426.8           | 2,752.7             | 2,651.0              | 2,388.8 |
| <b>FULL-TIME EQUIVALENTS</b>   |                   |                   |                   |                     |                      |         |
|  | 13,709            | 13,963            | 13,153            | 13,153              | 13,264               | 12,510  |
| Totals may not add up due to rounding.   |                   |                   |                   |                     |                      |         |
| Note 1: The 2002-03 and 2003-04 actuals do not include the activities of Government Information Services. These activities were reported under the former Communication Canada and were transferred to PWGSC effective April 1, 2004 only. |                   |                   |                   |                     |                      |         |

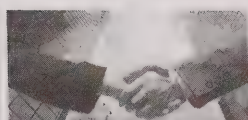
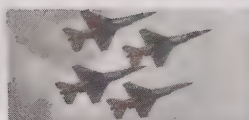


Financial Table 3: Comparison of Total Planned to Actual Spending

This table explains the way resources are used by the Department.

(in millions of dollars)

| PROGRAM   | Operating | Capital | Grants and Contributions | Total Gross Expenditures | Responsible Revenues | Total Net Expenditures |
|---|-----------|---------|--------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|
| Business Line                                     |           |         |                          |                          |                      |                        |
| Service Line                                      |           |         |                          |                          |                      |                        |
| <b>GOVERNMENT SERVICES</b>                        |           |         |                          |                          |                      |                        |
| <b>Real Property Services</b>                     |           |         |                          |                          |                      |                        |
| <i>Federal Accommodation and Holdings</i>         |           |         |                          |                          |                      |                        |
| • Main Estimates                                  | 1,782.1   | 304.8   | 5.8                      | 2,092.7                  | 275.3                | 1,817.4                |
| • Planned Spending                                | 1,800.7   | 472.8   | 5.8                      | 2,279.3                  | 275.3                | 2,004.0                |
| • Authorities                                     | 1,987.1   | 336.0   | 0.6                      | 2,323.7                  | 456.4                | 1,867.3                |
| • Actual Spending                                 | 1,805.4   | 292.0   | 1.4                      | 2,098.8                  | 456.4                | 1,642.4                |
| <i>Services</i>                                   |           |         |                          |                          |                      |                        |
| <i>- Real Property Services Revolving Fund</i>    |           |         |                          |                          |                      |                        |
| • Main Estimates                                  | 837.2     | -       | -                        | 837.2                    | 837.2                | -                      |
| • Planned Spending                                | 837.2     | -       | -                        | 837.2                    | 837.2                | -                      |
| • Authorities                                     | 837.2     | -       | -                        | 837.2                    | 837.2                | -                      |
| • Actual Spending                                 | 786.5     | -       | -                        | 786.5                    | 786.5                | -                      |
| <i>- Real Property Disposition Revolving Fund</i> |           |         |                          |                          |                      |                        |
| • Main Estimates                                  | 3.2       | -       | -                        | 3.2                      | 15.1                 | (11.9)                 |
| • Planned Spending                                | 3.2       | -       | -                        | 3.2                      | 15.1                 | (11.9)                 |
| • Authorities                                     | 3.2       | -       | -                        | 3.2                      | 15.1                 | (11.9)                 |
| • Actual Spending                                 | 1.9       | -       | -                        | 1.9                      | 9.3                  | (7.4)                  |
| <b>Total Real Property Services</b>               |           |         |                          |                          |                      |                        |
| • Main Estimates                                  | 2,622.5   | 304.8   | 5.8                      | 2,933.1                  | 1,127.6              | 1,805.5                |
| • Planned Spending                                | 2,641.1   | 472.8   | 5.8                      | 3,119.7                  | 1,127.6              | 1,992.1                |
| • Authorities                                     | 2,827.5   | 336.0   | 0.6                      | 3,164.1                  | 1,308.7              | 1,855.4                |
| • Actual Spending                                 | 2,593.8   | 292.0   | 1.4                      | 2,887.2                  | 1,252.2              | 1,635.0                |
| <b>Supply Operations Service</b>                  |           |         |                          |                          |                      |                        |
| <i>- Vote</i>                                     |           |         |                          |                          |                      |                        |
| • Main Estimates                                  | 191.0     | -       | -                        | 191.0                    | 30.0                 | 161.0                  |
| • Planned Spending                                | 194.0     | -       | -                        | 194.0                    | 30.0                 | 164.0                  |
| • Authorities                                     | 203.4     | -       | -                        | 203.4                    | 44.6                 | 158.8                  |
| • Actual Spending                                 | 201.7     | -       | -                        | 201.7                    | 44.6                 | 157.1                  |
| <i>- Optional Services Revolving Fund</i>         |           |         |                          |                          |                      |                        |
| • Main Estimates                                  | 110.5     | -       | -                        | 110.5                    | 110.5                | -                      |
| • Planned Spending                                | 110.5     | -       | -                        | 110.5                    | 110.5                | -                      |
| • Authorities                                     | 110.5     | -       | -                        | 110.5                    | 110.5                | -                      |
| • Actual Spending                                 | 78.0      | -       | -                        | 78.0                     | 82.7                 | (4.7)                  |
| <b>Total Supply Operations Service</b>            |           |         |                          |                          |                      |                        |
| • Main Estimates                                  | 301.5     | -       | -                        | 301.5                    | 140.5                | 161.0                  |
| • Planned Spending                                | 304.5     | -       | -                        | 304.5                    | 140.5                | 164.0                  |
| • Authorities                                     | 313.9     | -       | -                        | 313.9                    | 155.1                | 158.8                  |
| • Actual Spending                                 | 279.7     | -       | -                        | 279.7                    | 127.3                | 152.4                  |



## Section III - Detailed Performance Reports

Financial Table 3: Comparison of Total Planned to Actual Spending (cont'd)

(in millions of dollars)

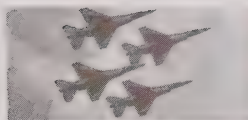
| PROGRAM                                   | Operating | Capital | Grants and Contributions | Total Gross Expenditures | Respendable Revenues | Total Net Expenditures |
|---|-----------|---------|--------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|
| Business Line                             |           |         |                          |                          |                      |                        |
| Service Line                              |           |         |                          |                          |                      |                        |
| <b>GOVERNMENT SERVICES</b>                |           |         |                          |                          |                      |                        |
| <b>Receiver General</b>                   |           |         |                          |                          |                      |                        |
| • Main Estimates                          | 123.1     | -       | -                        | 123.1                    | 18.0                 | 105.1                  |
| • Planned Spending                        | 123.1     | -       | -                        | 123.1                    | 18.0                 | 105.1                  |
| • Authorities                             | 127.3     | -       | -                        | 127.3                    | 16.3                 | 111.0                  |
| • Actual Spending                         | 127.6     | -       | -                        | 127.6                    | 16.3                 | 111.3                  |
| <b>Public Service Compensation</b>        |           |         |                          |                          |                      |                        |
| • Main Estimates                          | 56.4      | -       | -                        | 56.4                     | 30.8                 | 25.6                   |
| • Planned Spending                        | 60.0      | -       | -                        | 60.0                     | 30.8                 | 29.2                   |
| • Authorities                             | 76.8      | -       | -                        | 76.8                     | 47.7                 | 29.1                   |
| • Actual Spending                         | 76.5      | -       | -                        | 76.5                     | 47.7                 | 28.8                   |
| <b>Telecommunications and Informatics</b> |           |         |                          |                          |                      |                        |
| <b>Common Services (TICS)</b>             |           |         |                          |                          |                      |                        |
| - Vote                                    |           |         |                          |                          |                      |                        |
| • Main Estimates                          | 58.7      | -       | -                        | 58.7                     | 30.5                 | 28.2                   |
| • Planned Spending                        | 119.0     | -       | -                        | 119.0                    | 30.5                 | 88.5                   |
| • Authorities                             | 219.3     | -       | -                        | 219.3                    | 70.6                 | 148.7                  |
| • Actual Spending                         | 212.6     | -       | -                        | 212.6                    | 70.6                 | 142.0                  |
| - TICS Revolving Fund                     |           |         |                          |                          |                      |                        |
| • Main Estimates                          | 131.0     | -       | -                        | 131.0                    | 131.0                | -                      |
| • Planned Spending                        | 131.0     | -       | -                        | 131.0                    | 131.0                | -                      |
| • Authorities                             | 136.7     | -       | -                        | 136.7                    | 131.0                | 5.7                    |
| • Actual Spending                         | 125.8     | -       | -                        | 125.8                    | 129.7                | (3.9)                  |
| <b>Total TICS</b>                         |           |         |                          |                          |                      |                        |
| • Main Estimates                          | 189.7     | -       | -                        | 189.7                    | 161.5                | 28.2                   |
| • Planned Spending                        | 250.0     | -       | -                        | 250.0                    | 161.5                | 88.5                   |
| • Authorities                             | 356.0     | -       | -                        | 356.0                    | 201.6                | 154.4                  |
| • Actual Spending                         | 338.4     | -       | -                        | 338.4                    | 200.3                | 138.1                  |
| <b>Consulting and Audit Canada</b>        |           |         |                          |                          |                      |                        |
| • Main Estimates                          | 98.9      | -       | -                        | 98.9                     | 100.0                | (1.1)                  |
| • Planned Spending                        | 98.9      | -       | -                        | 98.9                     | 100.0                | (1.1)                  |
| • Authorities                             | 98.9      | -       | -                        | 98.9                     | 100.0                | (1.1)                  |
| • Actual Spending                         | 121.2     | -       | -                        | 121.2                    | 124.6                | (3.4)                  |



Financial Table 3: Comparison of Total Planned to Actual Spending (cont'd)

(in millions of dollars)

| PROGRAM                             |           | Less    |               |               |              |              |  |
|-------------------------------------|-----------|---------|---------------|---------------|--------------|--------------|--|
| Business Line                       | Operating | Capital | Grants and    | Total Capital | Forecastable | Total Net    |  |
| Service Line                        |           |         | Contributions | Expenditures  | Revenues     | Expenditures |  |
| GOVERNMENT SERVICES                 |           |         |               |               |              |              |  |
| Translation Bureau                  |           |         |               |               |              |              |  |
| - Vote                              |           |         |               |               |              |              |  |
| • Main Estimates                    | 49.0      | -       | -             | 49.0          | -            | 49.0         |  |
| • Planned Spending                  | 49.0      | -       | -             | 49.0          | -            | 49.0         |  |
| • Authorities                       | 52.6      | -       | -             | 52.6          | -            | 52.6         |  |
| • Actual Spending                   | 51.0      | -       | -             | 51.0          | -            | 51.0         |  |
| - Translation Bureau Revolving Fund |           |         |               |               |              |              |  |
| • Main Estimates                    | 228.0     | -       | -             | 228.0         | 228.0        | -            |  |
| • Planned Spending                  | 228.0     | -       | -             | 228.0         | 228.0        | -            |  |
| • Authorities                       | 228.0     | -       | -             | 228.0         | 228.0        | -            |  |
| • Actual Spending                   | 193.1     | -       | -             | 193.1         | 199.7        | (6.6)        |  |
| Total Translation Bureau            |           |         |               |               |              |              |  |
| • Main Estimates                    | 277.0     | -       | -             | 277.0         | 228.0        | 49.0         |  |
| • Planned Spending                  | 277.0     | -       | -             | 277.0         | 228.0        | 49.0         |  |
| • Authorities                       | 280.6     | -       | -             | 280.6         | 228.0        | 52.6         |  |
| • Actual Spending                   | 244.1     | -       | -             | 244.1         | 199.7        | 44.4         |  |
| Government Information Services     |           |         |               |               |              |              |  |
| • Main Estimates                    | -         | -       | -             | -             | -            | -            |  |
| • Planned Spending                  | 91.3      | -       | 2.5           | 93.8          | 21.4         | 72.4         |  |
| • Authorities                       | 71.2      | -       | -             | 71.2          | 9.3          | 61.9         |  |
| • Actual Spending                   | 58.3      | -       | -             | 58.3          | 9.3          | 49.0         |  |
| Operational Support                 |           |         |               |               |              |              |  |
| IM/IT - Departmental Operations     |           |         |               |               |              |              |  |
| • Main Estimates                    | 197.8     | -       | -             | 197.8         | 64.4         | 133.4        |  |
| • Planned Spending                  | 197.8     | -       | -             | 197.8         | 64.4         | 133.4        |  |
| • Authorities                       | 242.8     | -       | -             | 242.8         | 104.5        | 138.3        |  |
| • Actual Spending                   | 244.0     | -       | -             | 244.0         | 104.5        | 139.5        |  |
| Corporate Management                |           |         |               |               |              |              |  |
| • Main Estimates                    | 138.8     | -       | -             | 138.8         | 34.6         | 104.2        |  |
| • Planned Spending                  | 138.8     | -       | -             | 138.8         | 34.6         | 104.2        |  |
| • Authorities                       | 190.8     | -       | -             | 190.8         | 76.4         | 114.4        |  |
| • Actual Spending                   | 177.3     | -       | -             | 177.3         | 76.4         | 100.9        |  |
| Total Operational Support           |           |         |               |               |              |              |  |
| • Main Estimates                    | 336.6     | -       | -             | 336.6         | 99.0         | 237.6        |  |
| • Planned Spending                  | 336.6     | -       | -             | 336.6         | 99.0         | 237.6        |  |
| • Authorities                       | 433.6     | -       | -             | 433.6         | 180.9        | 252.7        |  |
| • Actual Spending                   | 421.3     | -       | -             | 421.3         | 180.9        | 240.4        |  |



## Section III - Detailed Performance Reports

Financial Table 3: Comparison of Total Planned to Actual Spending (cont'd)

(in millions of dollars)

| PROGRAM   | Operating | Capital | Grants and Contributions | Total Gross Expenditures | Less: Responsible Revenues | Total Net Expenditures |
|---|-----------|---------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| Business Line<br>Service Line   |           |         |                          |                          |                            |                        |
| <b>GOVERNMENT SERVICES</b>  |           |         |                          |                          |                            |                        |
| <b>TOTAL DEPARTMENT</b>   |           |         |                          |                          |                            |                        |
| • Main Estimates  | 4,005.7   | 304.8   | 5.8                      | 4,316.3                  | 1,905.4                    | 2,410.9                |
| • Planned Spending  | 4,182.5   | 472.8   | 8.3                      | 4,663.6                  | 1,926.8                    | 2,736.8                |
| • Authorities   | 4,585.8   | 336.0   | 0.6                      | 4,922.4                  | 2,247.6                    | 2,674.8                |
| • Actual Spending   | 4,260.9   | 292.0   | 1.4                      | 4,554.3                  | 2,158.3                    | 2,396.0                |
| Elimination of intra-departmental transactions from the Actual Spending | (296.4)   |         |                          | (296.4)                  | (296.4)                    | -                      |
|   | 3,964.5   | 292.0   | 1.4                      | 4,257.9                  | 1,861.9                    | 2,396.0                |
| <b>Other Revenues and Expenditures</b>                                  |           |         |                          |                          |                            |                        |
| Non-Responsible Revenues  |           |         |                          |                          |                            |                        |
| • Planned Spending  |           |         |                          |                          |                            | 23.1                   |
| • Authorities   |           |         |                          |                          |                            | 62.8                   |
| • Actual Spending   |           |         |                          |                          |                            | 62.8                   |
| Cost of Services Provided by Other Departments                          |           |         |                          |                          |                            |                        |
| • Planned Spending  |           |         |                          |                          |                            | 39.0                   |
| • Authorities   |           |         |                          |                          |                            | 39.0                   |
| • Actual Spending   |           |         |                          |                          |                            | 55.6                   |
| <b>NET COST OF THE PROGRAM</b>  |           |         |                          |                          |                            |                        |
| • Planned Spending  |           |         |                          |                          |                            | 2,752.7                |
| • Authorities   |           |         |                          |                          |                            | 2,651.0                |
| • Actual Spending   |           |         |                          |                          |                            | 2,388.8                |

Totals may not add up due to rounding.

Financial Table 4: Summary of Voted Appropriations

Table 4 details the way Parliament votes resources to the Department including voted appropriations and statutory authorities

(in millions of dollars)

| 2004-2005 |   |                      |                                 |                            |         |
|-----------|---|----------------------|---------------------------------|----------------------------|---------|
| Vote      | Program   | Total Main Estimates | Total Planned Spending (Note 1) | Total Authorities (Note 2) | Actual  |
|           | <b>Government Services</b>  |                      |                                 |                            |         |
| 1         | Operating expenditures  | 2,033.7              | 2,187.3                         | 2,231.8                    | 2,018.1 |
| 5         | Capital expenditures  | 304.8                | 473.0                           | 336.0                      | 292.0   |
| 10        | Grants and Contributions  | 5.8                  | 8.2                             | 2.7                        | 0.6     |
| (S)       | Minister of Public Works and Government Services - Salary and motor car allowance | 0.1                  | 0.1                             | 0.1                        | 0.1     |
| (S)       | Contribution to employee benefit plans  | 79.6                 | 81.2                            | 109.4                      | 109.4   |
| (S)       | Real Property Services Revolving Fund   | -                    | -                               | -                          | -       |
| (S)       | Real Property Disposition Revolving Fund  | (11.9)               | (11.9)                          | (11.9)                     | (7.4)   |
| (S)       | Optional Services Revolving Fund  | -                    | -                               | -                          | (4.7)   |
| (S)       | Telecommunications and Informatics Common Services Revolving Fund                 | -                    | -                               | 5.7                        | (3.9)   |
| (S)       | Consulting and Audit Canada Revolving Fund  | (1.1)                | (1.1)                           | (1.1)                      | (3.4)   |
| (S)       | Translation Bureau Revolving Fund   | -                    | -                               | -                          | (6.6)   |
| (S)       | Payments to municipalities and other taxing authorities                           | -                    | -                               | 0.8                        | 0.8     |
| (S)       | Refunds of amounts credited to revenue in previous years                          | -                    | -                               | 0.8                        | 0.8     |
| (S)       | Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets                    | -                    | -                               | 0.5                        | 0.2     |
|           | <b>DEPARTMENT TOTAL</b>   | 2,411.0              | 2,736.8                         | 2,674.8                    | 2,396.0 |

Totals may not add up due to rounding.

(S) = Statutory

Note 1: Planned Spending is the amount included in the Department's 2004-05 Reports on Plans and Priorities and indicates amounts planned at the beginning of the year

Note 2: Total Authorities include the 2004-05 Main Estimates plus Supplementary Estimates, transfers in from Vote 15 - Collective Agreements, and other authorities





## Financial Table 5: Net Cost of Program

Table 5 is designed to show the net cost of the Department.

| Net Cost of Program   |                     |
|---|---------------------|
| (in millions of dollars)  |                     |
|   | Government Services |
| <b>Total Actual Spending</b>  | 2,396.0             |
| <b>Plus: Cost of Services Received without Charge:</b>  |                     |
| Contributions covering employer share of employees insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds) (Note 1)   | 49.5                |
| Worker's compensation coverage provided by Social Development Canada  | 2.6                 |
| Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada   | 3.5                 |
|   | 2,451.6             |
| <b>Less: Non-Respendable Revenue</b>  | 62.8                |
| <b>2004-2005 NET COST OF PROGRAM</b>  | <b>2,388.8</b>      |
| Totals may not add up due to rounding.  |                     |
| Note 1: Includes employees insurance premiums and expenditures paid by TBS for the salary portion spent in the Real Property Special Purpose Allotment which is part of Vote 1. |                     |

## Financial Table 6: Contingent Liabilities

Table 6 is a summary of the contingent liabilities of the Department.

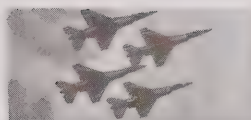
| (in millions of dollars)   |                |       |       |
|--|----------------|-------|-------|
|  | As of March 31 |       |       |
|  | 2003           | 2004  | 2005  |
| <b>Total Claims Outstanding (Litigations)</b>  | 363.9          | 198.3 | 120.2 |
| Note 1: These contingent amounts arise from approximately 140 cases of pending litigation related to contract disputes, damages to property or personal injuries.  |                |       |       |
| Note 2: While these cases are in various stages of litigation, it is not the policy of the Department to comment on their expected outcomes. They must, however, be recognized as potential liabilities against the Crown and are therefore presented for information purposes only. |                |       |       |

## Financial Table 7: Loans, Investments and Advances

This table explains the uses of loans, investments and advances.

| (in millions of dollars)  |                |             |             |
|---|----------------|-------------|-------------|
| PROGRAM   | As of March 31 |             |             |
|   | 2003           | 2004        | 2005        |
| <b>GOVERNMENT SERVICES</b>  |                |             |             |
| Seized Property Working Capital Account   | 7.6            | (4.0)       | (2.8)       |
| <b>OTHER</b>  |                |             |             |
| Miscellaneous accountable imprest and standing advances (Note 1)  | 20.5           | 20.2        | 16.1        |
| <b>Total Loans, Investments and Advances (Note 2)</b>   | <b>28.1</b>    | <b>16.2</b> | <b>13.3</b> |
| Totals may not add up due to rounding.  |                |             |             |
| Note 1: The miscellaneous accountable imprest and standing advances represent amounts recoverable from all federal departments and agencies by the Receiver General. The total amount authorized to be outstanding at any time is \$22 million. |                |             |             |
| Note 2: Further details on the above loans, investments and advances can be found in Volume 1 of the Public Accounts.   |                |             |             |





**Financial Table 8: Responsible and Non-Responsible Revenues**

This table identifies revenues received by the Department from sources both internal and external to the government.

(in millions of dollars)

| PROGRAM<br>Business Line<br>Service Line                | 2004-2005         |                   |                     |                      |                |
|---|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|----------------|
|   | Actual<br>2002-03 | Actual<br>2003-04 | Planned<br>Revenues | Total<br>Authorities | Actual         |
| <b>GOVERNMENT SERVICES</b>                              |                   |                   |                     |                      |                |
| <b>Responsible Revenues</b>                             |                   |                   |                     |                      |                |
| <b>Real Property Services</b>                           |                   |                   |                     |                      |                |
| <i>Federal Accommodation and Holdings</i>               |                   |                   |                     |                      |                |
| Rentals and Concessions                                 | 432.4             | 488.9             | 275.3               | 456.4                | <b>456.4</b>   |
| <i>Services</i>   |                   |                   |                     |                      |                |
| Real Property Services Revolving Fund                   |                   |                   |                     |                      |                |
| Recoveries of disbursements on behalf of clients        | 671.9             | 589.7             | 669.2               | 669.2                | <b>619.5</b>   |
| Fee revenues from real property related common services | 154.7             | 154.1             | 168.0               | 168.0                | <b>167.0</b>   |
|   | 826.6             | 743.8             | 837.2               | 837.2                | <b>786.5</b>   |
| Real Property Disposition Revolving Fund                |                   |                   |                     |                      |                |
| Sales of real properties                                | 17.9              | 18.4              | 15.1                | 15.1                 | <b>9.3</b>     |
|   | 844.5             | 762.2             | 852.3               | 852.3                | <b>795.8</b>   |
|   | 1,276.9           | 1,251.1           | 1,127.6             | 1,308.7              | <b>1,252.2</b> |
| <b>Supply Operations Service</b>                        |                   |                   |                     |                      |                |
| <i>Vote</i>   |                   |                   |                     |                      |                |
| Major Crown Projects                                    | 17.1              | 8.8               | 9.7                 | 8.3                  | <b>8.3</b>     |
| Acquisitions  | 19.7              | 17.8              | 11.0                | 25.6                 | <b>25.6</b>    |
| Canadian General Standards Board                        | 2.2               | 2.1               | 2.5                 | 2.3                  | <b>2.3</b>     |
| Crown Assets Distribution <sup>(Note 1)</sup>           | -                 | -                 | -                   | 2.4                  | <b>2.4</b>     |
| Seized Property Management                              | 5.2               | 5.1               | 6.8                 | 6.0                  | <b>6.0</b>     |
| Others  | -                 | 0.1               | -                   | -                    | <b>-</b>       |
|   | 44.2              | 33.9              | 30.0                | 44.6                 | <b>44.6</b>    |
| Optional Services Revolving Fund                        |                   |                   |                     |                      |                |
| Traffic and Vaccine                                     | 82.8              | 75.2              | 94.8                | 94.8                 | <b>72.6</b>    |
| Crown Assets Distribution <sup>(Note 1)</sup>           | 4.7               | 4.8               | 5.6                 | 5.6                  | <b>-</b>       |
| Communication Procurement                               | -                 | 2.2               | 2.9                 | 2.9                  | <b>3.6</b>     |
| Locally Shared Support Services                         | 7.2               | 6.9               | 7.2                 | 7.2                  | <b>6.5</b>     |
| Software Brokerage / Benchmarking                       | 4.5               | 8.5               | -                   | -                    | <b>-</b>       |
|   | 99.2              | 97.6              | 110.5               | 110.5                | <b>82.7</b>    |
|   | 143.4             | 131.5             | 140.5               | 155.1                | <b>127.3</b>   |
| <b>Receiver General</b>                                 |                   |                   |                     |                      |                |
| Payments Services                                       | 19.8              | 21.3              | 18.0                | 16.3                 | <b>16.3</b>    |
| Pension Fund  | 1.1               | 0.8               | -                   | -                    | <b>-</b>       |
|   | 20.9              | 22.1              | 18.0                | 16.3                 | <b>16.3</b>    |
| <b>Public Service Compensation</b>                      |                   |                   |                     |                      |                |
| Compensation Services                                   | 3.5               | 2.0               | 30.8                | 5.1                  | <b>5.1</b>     |
| Personnel Application                                   | -                 | -                 | -                   | -                    | <b>-</b>       |
| Pension Fund  | 38.2              | 40.8              | -                   | 42.6                 | <b>42.6</b>    |
|   | 41.7              | 42.8              | 30.8                | 47.7                 | <b>47.7</b>    |



Financial Table 8: Respondable and Non-Respondable Revenues (cont'd)

(in millions of dollars)

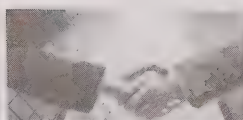
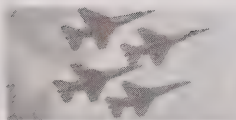
| PROGRAM<br>Business Line<br>Service Line                         | 2004-2005         |                   |                     |                      |                |
|--|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|----------------|
|  | Actual<br>2002-03 | Actual<br>2003-04 | Planned<br>Revenues | Total<br>Authorities | Actual         |
| <b>GOVERNMENT SERVICES</b>                                       |                   |                   |                     |                      |                |
| <b>Respondable Revenues</b>                                      |                   |                   |                     |                      |                |
| <b>Telecommunications and Informatics Common Services (TICS)</b> |                   |                   |                     |                      |                |
| Vote   |                   |                   |                     |                      |                |
| Telecommunication Revenue  | 42.5              | 50.5              | 30.5                | 70.6                 | 70.6           |
| TICS Revolving Fund  |                   |                   |                     |                      |                |
| Telecommunication Revenue  | 115.6             | 125.7             | 131.0               | 131.0                | 129.7          |
|  | 158.1             | 176.2             | 161.5               | 201.6                | 200.3          |
| <b>Consulting and Audit Canada</b>                               |                   |                   |                     |                      |                |
| Consulting and Audit Services                                    | 119.5             | 129.2             | 100.0               | 100.0                | 124.6          |
| <b>Translation Bureau</b>  |                   |                   |                     |                      |                |
| Revolving Fund   |                   |                   |                     |                      |                |
| Translation Services   | 193.8             | 194.5             | 223.8               | 223.8                | 195.9          |
| Interpretation Services  | 4.0               | 3.1               | 3.6                 | 3.6                  | 2.7            |
| Terminology Services   | 0.8               | 0.9               | 0.6                 | 0.6                  | 1.1            |
|  | 198.6             | 198.5             | 228.0               | 228.0                | 199.7          |
| <b>Government Information Services</b>                           |                   |                   |                     |                      |                |
| Information Services (Note 2)                                    | -                 | -                 | 21.4                | 9.3                  | 9.3            |
| <b>Operational Support</b>                                       |                   |                   |                     |                      |                |
| IM/IT Departmental Operations                                    |                   |                   |                     |                      |                |
| IM/IT Services   | 72.2              | 85.0              | 64.4                | 104.5                | 104.5          |
| Internal Recoveries and Others                                   | 2.4               | 1.6               | -                   | -                    | -              |
|  | 74.6              | 86.6              | 64.4                | 104.5                | 104.5          |
| Corporate Management   |                   |                   |                     |                      |                |
| Ministerial Regional Offices                                     | 5.1               | 2.4               | 2.9                 | 2.5                  | 2.5            |
| Shared Services  | -                 | 3.0               | 2.5                 | 5.9                  | 5.9            |
| Internal Recoveries and Others                                   | 54.3              | 54.2              | 29.2                | 68.0                 | 68.0           |
|  | 59.4              | 59.6              | 34.6                | 76.4                 | 76.4           |
|  | 134.0             | 146.2             | 99.0                | 180.9                | 180.9          |
| <b>Total Respondable Revenues</b>                                | <b>2,093.1</b>    | <b>2,097.6</b>    | <b>1,926.8</b>      | <b>2,247.6</b>       | <b>2,158.3</b> |
| <b>Non-Respondable Revenues</b>                                  |                   |                   |                     |                      |                |
| Docks  | -                 | 3.9               | 6.1                 | 3.8                  | 3.8            |
| Miscellaneous Non-tax Revenues                                   |                   |                   |                     |                      |                |
| Seized Properties  | -                 | 17.5              | -                   | 16.5                 | 16.5           |
| Services of a regulatory nature                                  | 5.4               | -                 | -                   | -                    | -              |
| Sales of real estate   | 0.1               | -                 | -                   | -                    | -              |
| Other non-tax revenue  | 30.2              | 29.7              | 17.0                | 42.5                 | 42.5           |
| <b>Total Non-Respondable Revenues (Note 3)</b>                   | <b>35.7</b>       | <b>51.1</b>       | <b>23.1</b>         | <b>62.8</b>          | <b>62.8</b>    |
| <b>DEPARTMENT TOTAL</b>  | <b>2,128.8</b>    | <b>2,148.7</b>    | <b>1,949.9</b>      | <b>2,310.4</b>       | <b>2,221.1</b> |

Totals may not add up due to rounding.

Note 1: Crown Assets distribution has been transferred to the appropriation as of April 01, 2004 as per Treasury Board decision number 831793.

Note 2: The 2002-03 and 2003-04 actual does not include the activities of Government Information Services. These activities were reported under the former Communication Canada and were transferred to PWGSC effective April 1, 2004.

Note 3: 2002-03 Non-Respondable Revenues figures have been restated to reflect the Public Accounts.



Financial Table 9.1: Real Property Services Revolving Fund

Statement of Operations

(in millions of dollars)

|  | 2004-2005           |                     |                     |                      |        |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------|
|  | Actual<br>2002-2003 | Actual<br>2003-2004 | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
| <b>Revenues</b>                              | 836.3               | 749.9               | 837.2               | 837.2                | 797.7  |
| <b>Expenses</b>                              | 839.2               | 760.1               | 837.2               | 837.2                | 799.7  |
| <b>Surplus (Deficit) <sup>(Note 1)</sup></b> | (2.9)               | (10.2)              | -                   | -                    | (2.0)  |

This table refers to the Fund's operating profit and loss, not the cash requirements for this fiscal year. The operating profit or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the Estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the profit or loss do not require a direct cash outlay. The two can be reconciled as follows:

Statements of Authority Provided and Reconciliation of Unused Authority

(in millions of dollars)

|   | 2004-2005           |                     |                     |                      |        |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------|
|   | Actual<br>2002-2003 | Actual<br>2003-2004 | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
| <b>Operating Activities</b>                                     |                     |                     |                     |                      |        |
| (Surplus) Deficit   | 2.9                 | 10.2                | -                   | -                    | 2.0    |
| Less items not requiring use of funds:                          |                     |                     |                     |                      |        |
| Net of provision and payments for employee termination benefits | (0.3)               | 3.7                 | -                   | -                    | 1.4    |
| Sub-total   | 3.2                 | 6.5                 | -                   | -                    | 0.6    |
| Other items not requiring use of funds                          | 3.4                 | 6.0                 | -                   | -                    | 15.4   |
| Net draw down (provided by) used in operating activities        | 6.6                 | 12.5                | -                   | -                    | 16.0   |
| Recovery of net draw down authority used <sup>(Note 2)</sup>    | (6.6)               | (12.5)              | -                   | -                    | (16.0) |
| <b>Authority (provided) used during the year</b>                | -                   | -                   | -                   | -                    | -      |
| <b>Net authority (provided by) used at the start of year</b>    | -                   | -                   | -                   | -                    | -      |
| <b>Net authority (provided by) used at the end of year</b>      | -                   | -                   | -                   | -                    | -      |
| Authority limit   | 150.0               | 150.0               | 150.0               | 150.0                | 150.0  |
| <b>Unused authority carried forward</b>                         | 150.0               | 150.0               | 150.0               | 150.0                | 150.0  |

Totals may not add up due to rounding.

Note 1: The information displayed for 2002-03 and 2003-04 has been restated to present gross revenues and expenditures.

Note 2: The Revolving Fund receives funding by way of a separate vote, to cover the net draw down authority used in support of activities serving broader government objectives. The amount received is \$12.5 million in 2003-04 and \$16.0 million in 2004-05.





Financial Table 9.2: Real Property Disposition Revolving Fund

Statement of Operations

(in millions of dollars)

|                          | 2004-2005           |                     |                     |                      |            |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|------------|
|                          | Actual<br>2002-2003 | Actual<br>2003-2004 | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual     |
| <b>Revenues</b>          | 14.6                | 15.9                | 15.1                | 15.1                 | <b>9.3</b> |
| <b>Expenses</b>          | 3.3                 | 2.6                 | 3.2                 | 3.2                  | <b>2.3</b> |
| <b>Surplus (Deficit)</b> | 11.2                | 13.3                | 11.9                | 11.9                 | <b>7.0</b> |

This table refers to the Fund's operating profit and loss, not the cash requirements for this fiscal year. The operating profit or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the Estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the profit or loss do not require a direct cash outlay. The two can be reconciled as follows:

Statements of Authority Provided and Reconciliation of Unused Authority

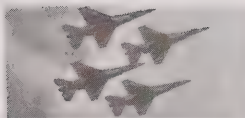
(in millions of dollars)

|  | 2004-2005           |                     |                     |                      |              |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------------|
|  | Actual<br>2002-2003 | Actual<br>2003-2004 | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual       |
| <b>Operating Activities</b>                                  |                     |                     |                     |                      |              |
| (Surplus) Deficit  | (11.2)              | (13.3)              | (11.9)              | (11.9)               | <b>(7.0)</b> |
| Other items not requiring use of funds                       | (1.0)               | (1.6)               | -                   | -                    | <b>(0.4)</b> |
| <b>Authority (provided) used during the year</b>             | <b>(12.3)</b>       | <b>(14.9)</b>       | <b>(11.9)</b>       | <b>(11.9)</b>        | <b>(7.4)</b> |
| Payment to the Consolidated Revenue Fund                     | 11.2                | 13.3                | 11.9                | 11.9                 | <b>7.0</b>   |
| <b>Net authority (provided by) used at the start of year</b> | <b>0.1</b>          | <b>(0.9)</b>        | <b>(0.9)</b>        | <b>(2.5)</b>         | <b>(2.5)</b> |
| <b>Net authority (provided by) used at the end of year</b>   | <b>(0.9)</b>        | <b>(2.5)</b>        | <b>(0.9)</b>        | <b>(2.5)</b>         | <b>(2.9)</b> |
| Authority limit  | 5.0                 | 5.0                 | 5.0                 | 5.0                  | <b>5.0</b>   |
| <b>Unused authority carried forward</b>                      | <b>5.9</b>          | <b>7.5</b>          | <b>5.9</b>          | <b>7.5</b>           | <b>7.9</b>   |

Totals may not add up due to rounding.

Financial Table 9.3: Defence Production Revolving Fund

Parliament authorized a total drawdown of \$100 million for the Defence Production Revolving Fund. There are currently no activities in this Revolving Fund.



Financial Table 9.4: Optional Services Revolving Fund

Statement of Operations

(in millions of dollars)

|                          | 2004-2005           |                     |                     |                      |        |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------|
|                          | Actual<br>2002-2003 | Actual<br>2003-2004 | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
| <b>Revenues</b>          | 100.2               | 98.9                | 110.5               | 110.5                | 81.0   |
| <b>Expenses</b>          | 99.6                | 95.5                | 110.6               | 110.6                | 77.8   |
| <b>Surplus (Deficit)</b> | 0.6                 | 3.4                 | (0.1)               | (0.1)                | 3.2    |

This table refers to the Fund's operating profit and loss, not the cash requirements for this fiscal year. The operating profit or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the Estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the profit or loss do not require a direct cash outlay. The two can be reconciled as follows:

Statements of Authority Provided and Reconciliation of Unused Authority

(in millions of dollars)

|  | 2004-2005           |                     |                     |                      |        |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------|
|  | Actual<br>2002-2003 | Actual<br>2003-2004 | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
| <b>Operating Activities</b>  |                     |                     |                     |                      |        |
| (Surplus) Deficit  | (0.6)               | (3.4)               | 0.1                 | 0.1                  | (3.2)  |
| Less items not requiring use of funds:                             |                     |                     |                     |                      |        |
| Amortization   | -                   | 0.4                 | 0.1                 | 0.1                  | -      |
| Net of provision and payments for employee termination benefits    | -                   | 0.2                 | -                   | -                    | -      |
| Sub-total  | (0.6)               | (4.0)               | -                   | -                    | (3.2)  |
| Other items not requiring use of funds                             | 0.9                 | (1.1)               | -                   | -                    | (1.7)  |
| Net financial resources (provided by) used in operating activities | 0.3                 | (5.0)               | -                   | -                    | (4.9)  |
| <b>Investing Activities</b>  |                     |                     |                     |                      |        |
| Capital Assets:  |                     |                     |                     |                      |        |
| Net acquisitions   | 0.8                 | -                   | -                   | -                    | 0.2    |
| Net financial resources (provided by) used in investing activities | 0.8                 | -                   | -                   | -                    | -      |
| <b>Authority (provided) used during the year</b>                   | 1.1                 | (5.0)               | -                   | -                    | (4.7)  |
| <b>Net authority (provided by) used at the start of year</b>       | 3.6                 | 4.7                 | -                   | (0.3)                | (0.3)  |
| <b>Net authority (provided by) used at the end of year</b>         | 4.7                 | (0.3)               | -                   | (0.3)                | (5.0)  |
| Authority limit  | 35.0                | 35.0                | 35.0                | 35.0                 | 35.0   |
| <b>Unused authority carried forward</b>                            | 30.3                | 35.3                | 35.0                | 35.3                 | 40.0   |

Totals may not add up due to rounding.



Financial Table 9.5: Telecommunications and Informatics Common Services Revolving Fund

Statement of Operations

(in millions of dollars)

|                          | Actual<br>2002-2003 | Actual<br>2003-2004 | 2004-2005 |             |        |
|--------------------------|---------------------|---------------------|-----------|-------------|--------|
|                          |                     |                     | Planned   | Total       |        |
|                          |                     |                     | Spending  | Authorities | Actual |
| <b>Revenues</b>          | 115.5               | 127.0               | 131.0     | 131.0       | 132.2  |
| <b>Expenses</b>          | 114.7               | 122.3               | 131.0     | 131.0       | 125.9  |
| <b>Surplus (Deficit)</b> | 0.7                 | 4.7                 | -         | -           | 6.3    |

This table refers to the Fund's operating profit and loss, not the cash requirements for this fiscal year. The operating profit or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the Estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the profit or loss do not require a direct cash outlay. The two can be reconciled as follows:

Statements of Authority Provided and Reconciliation of Unused Authority

(in millions of dollars)

|  | Actual<br>2002-2003 | Actual<br>2003-2004 | 2004-2005 |             |        |
|--|---------------------|---------------------|-----------|-------------|--------|
|  |                     |                     | Planned   | Total       |        |
|  |                     |                     | Spending  | Authorities | Actual |
| <b>Operating Activities</b>  |                     |                     |           |             |        |
| (Surplus) Deficit  | (0.7)               | (4.7)               | -         | -           | (6.3)  |
| Less items not requiring use of funds:                                       |                     |                     |           |             |        |
| Amortization   | 0.2                 | 0.2                 | 0.2       | 0.2         | 0.2    |
| Net of provision and payments for employee termination benefits              | 0.1                 | 0.4                 | -         | -           | 0.3    |
| Sub-total  | (1.0)               | (5.4)               | (0.2)     | (0.2)       | (6.8)  |
| Other items not requiring use of funds                                       | (0.4)               | 0.1                 | -         | -           | 0.1    |
| Net financial resources (provided by) used in operating activities           | (1.4)               | (5.3)               | (0.2)     | (0.2)       | (6.7)  |
| <b>Investing Activities</b>  |                     |                     |           |             |        |
| Capital Assets:  |                     |                     |           |             |        |
| Net acquisitions   | 0.4                 | 0.2                 | 0.2       | 0.2         | 0.3    |
| Transfer of accumulated surplus to the Vote for ITSB Transformation (Note 1) | -                   | -                   | -         | 5.7         | 2.5    |
| Net financial resources (provided by) used in investing activities           | 0.4                 | 0.2                 | 0.2       | 5.9         | 2.8    |
| <b>Authority (provided) used during the year</b>                             | (1.0)               | (5.1)               | -         | 5.7         | (3.9)  |
| <b>Net authority (provided by) used at the start of year</b>                 | (15.8)              | (16.8)              | (16.8)    | (21.9)      | (21.9) |
| <b>Net authority (provided by) used at the end of year</b>                   | (16.8)              | (21.9)              | (16.8)    | (16.2)      | (25.8) |
| Authority limit  | 20.0                | 20.0                | 20.0      | 20.0        | 20.0   |
| <b>Unused authority carried forward</b>                                      | 36.8                | 41.9                | 36.8      | 36.2        | 45.8   |

Totals may not add up due to rounding.

Note 1: In 2004-05, the Fund received an authorization (TB 831746) to use a portion of their accumulated surplus to contribute to the transformation activities within the Information Technology Services Branch under the regular operating vote.





**Financial Table 9.6: Consulting and Audit Canada Revolving Fund  
Statement of Operations**

(in millions of dollars)

|                          | 2004-2005 |           |          |             |        |
|--------------------------|-----------|-----------|----------|-------------|--------|
|                          | Actual    | Actual    | Planned  | Total       | Actual |
|                          | 2002-2003 | 2003-2004 | Spending | Authorities |        |
| <b>Revenues</b>          | 119.1     | 130.0     | 100.0    | 100.0       | 124.8  |
| <b>Expenses</b>          | 119.3     | 126.0     | 99.4     | 99.4        | 121.9  |
| <b>Surplus (Deficit)</b> | (0.2)     | 4.0       | 0.6      | 0.6         | 2.9    |

This table refers to the Fund's operating profit and loss, not the cash requirements for this fiscal year. The operating profit or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the Estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the profit or loss do not require a direct cash outlay. The two can be reconciled as follows:

**Statements of Authority Provided and Reconciliation of Unused Authority**

(in millions of dollars)

|  | 2004-2005 |           |          |             |        |
|--|-----------|-----------|----------|-------------|--------|
|  | Actual    | Actual    | Planned  | Total       | Actual |
|  | 2002-2003 | 2003-2004 | Spending | Authorities |        |
| <b>Operating Activities</b>  |           |           |          |             |        |
| (Surplus) Deficit  | 0.2       | (4.0)     | (0.6)    | (0.6)       | (2.9)  |
| Less items not requiring use of funds:                             |           |           |          |             |        |
| Amortization   | 0.1       | 0.2       | 0.1      | 0.1         | 0.3    |
| Net of provision and payments for employee termination benefits    | 0.6       | 0.3       | 0.3      | 0.3         | 0.3    |
| Sub-total  | (0.6)     | (4.5)     | (1.0)    | (1.0)       | (3.5)  |
| Other items not requiring use of funds                             | (0.4)     | 0.4       | (0.2)    | (0.2)       | -      |
| Net financial resources (provided by) used in operating activities | (1.0)     | (4.1)     | (1.2)    | (1.2)       | (3.5)  |
| <b>Investing Activities</b>  |           |           |          |             |        |
| Capital Assets:  |           |           |          |             |        |
| Net acquisitions   | 0.6       | 0.3       | 0.1      | 0.1         | 0.1    |
| Net financial resources (provided by) used in investing activities | 0.6       | 0.3       | 0.1      | 0.1         | 0.1    |
| <b>Authority (provided) used during the year</b>                   | (0.3)     | (3.8)     | (1.1)    | (1.1)       | (3.4)  |
| Reimbursement of employee termination benefits                     | (0.2)     | (0.2)     | -        | (0.2)       | (0.2)  |
| <b>Net authority (provided by) used at the start of year</b>       | (1.0)     | (1.5)     | (2.6)    | (5.5)       | (5.5)  |
| <b>Net authority (provided by) used at the end of year</b>         | (1.5)     | (5.5)     | (3.7)    | (6.8)       | (9.2)  |
| Authority limit  | 20.0      | 20.0      | 20.0     | 20.0        | 20.0   |
| <b>Unused authority carried forward</b>                            | 21.5      | 25.5      | 23.7     | 26.8        | 29.2   |

Totals may not add up due to rounding.

# Financial Table 9.7: Translation Bureau Revolving Fund

## Statement of Operations

(in millions of dollars)

|                          | 2004-2005           |                     |                     |                      |        |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------|
|                          | Actual<br>2002-2003 | Actual<br>2003-2004 | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
| <b>Revenues</b>          | 198.6               | 226.9               | 228.0               | 228.0                | 199.7  |
| <b>Expenses</b>          | 197.9               | 226.5               | 228.8               | 228.8                | 193.8  |
| <b>Surplus (Deficit)</b> | 0.6                 | 0.4                 | (0.8)               | (0.8)                | 5.9    |

This table refers to the Fund's operating profit and loss, not the cash requirements for this fiscal year. The operating profit or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the Estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the profit or loss do not require a direct cash outlay. The two can be reconciled as follows:

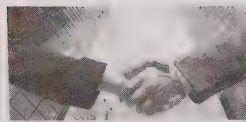
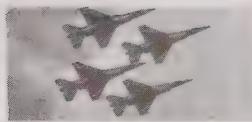
## Statements of Authority Provided and Reconciliation of Unused Authority

(in millions of dollars)

|  | 2004-2005           |                     |                     |                      |        |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------|
|  | Actual<br>2002-2003 | Actual<br>2003-2004 | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities | Actual |
| <b>Operating Activities</b>  |                     |                     |                     |                      |        |
| (Surplus) Deficit  | (0.6)               | (0.4)               | 0.8                 | 0.8                  | (5.9)  |
| Less items not requiring use of funds:                             |                     |                     |                     |                      |        |
| Amortization   | 0.9                 | 1.2                 | 1.6                 | 1.6                  | 2.3    |
| Net of provision and payments for employee termination benefits    | 1.5                 | 2.2                 | 2.0                 | 2.0                  | 0.9    |
| Collective Bargaining TR Pay Equity                                | -                   | (28.3)              | -                   | -                    | -      |
| Sub-total  | (3.0)               | 24.5                | (2.8)               | (2.8)                | (9.1)  |
| Other items not requiring use of funds                             | (0.5)               | 0.4                 | -                   | -                    | (0.4)  |
| Net financial resources (provided by) used in operating activities | (3.5)               | 24.9                | (2.8)               | (2.8)                | (9.5)  |
| <b>Investing Activities</b>  |                     |                     |                     |                      |        |
| Capital assets:  |                     |                     |                     |                      |        |
| Net acquisitions   | 1.5                 | 5.7                 | 2.8                 | 2.8                  | 2.9    |
| Net financial resources (provided by) used in investing activities | 1.5                 | 5.7                 | 2.8                 | 2.8                  | 2.9    |
| <b>Authority (provided) used during the year</b>                   | (2.0)               | 30.6                | -                   | -                    | (6.6)  |
| Reimbursement of employee termination benefits                     | (0.6)               | (1.2)               | -                   | (1.2)                | (1.2)  |
| Contingencies Recovery of collective bargaining agreement          | -                   | (28.3)              | -                   | -                    | -      |
| <b>Net authority (provided by) used at the start of year</b>       | (16.6)              | (19.2)              | (5.9)               | (18.2)               | (18.2) |
| <b>Net authority (provided by) used at the end of year</b>         | (19.2)              | (18.2)              | (5.9)               | (19.4)               | (26.0) |
| Authority limit  | 10.0                | 10.0                | 10.0                | 10.0                 | 10.0   |
| <b>Unused authority carried forward</b>                            | 29.2                | 28.2                | 15.9                | 29.4                 | 36.0   |

Totals may not add up due to rounding.





Financial Table 10: 2004-05 USER FEE REPORTING User Fees Act

1. ACCESS TO INFORMATION

| A) User Fee                                | Fee Type       | Fee Setting Authority     | Date Last Modified | 2004-05                  |                        |                   |   |   | Planning Years |                          |                             |
|--|----------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|---|---|----------------|--------------------------|-----------------------------|
|  |                |                           |                    | Forecast Revenue (\$000) | Actual Revenue (\$000) | Full Cost (\$000) | Performance Standard  | Performance Results                       | Fiscal Year    | Forecast Revenue (\$000) | Estimated Full Cost (\$000) |
| ATI Application, Search and Photocopy Fees | Regulatory (R) | Access to Information Act |                    | 21.46                    | 13.87                  | 2.03M             | Framework under development by TBS.<br><br>More info: <a href="http://lois.justice.gc.ca/en/a-1/8.html">http://lois.justice.gc.ca/en/a-1/8.html</a> | Statutory deadlines met 81.4% of the time | 2005-06        | 21.46K                   | 2.03M                       |
|  |                |                           |                    |                          |                        | (Salary + O&M)    |   |   | 2006-07        | 22.51K                   | 2.13M                       |
|  |                |                           |                    |                          |                        |                   |   |   | 2008-09        | 23.64K                   | 2.24M                       |
|  |                |                           |                    | Total                    | Total                  | Total             |   |   | 2005-06        | 21.46K                   | 2.03M                       |
|  |                |                           |                    | 21.46K                   | 13.87K                 | 2.03M             |   |   | 2006-07        | 22.51K                   | 2.13M                       |
|  |                |                           |                    |                          |                        |                   |   |   | 2007-08        | 23.64K                   | 2.24M                       |
|  |                |                           |                    |                          |                        |                   |   |   | Total          | 67.61K                   | 6.40M                       |

B) Date Last Modified:

C) Other Information: Of the 26 delay complaints that were filed with the Office of the Information Commissioner, 15 were resolved to the satisfaction of the Commissioner, two were not substantiated and one was withdrawn. The investigations into the remaining eight delay complaints are ongoing.

It is the Department's practice to waive fees where (a) the total reproduction costs that could be assessed amounts to less than \$25; and (b) the legislative time limits have been exceeded by more than 6 months and the request contains a voluminous number of records. In 2004-05 and 2003-04, fees were waived in fifty-seven percent and fifty-nine percent of ATI requests received, amounting to \$10,123 and \$8,173 waived for each respective fiscal year.

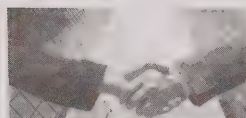
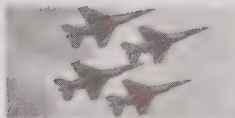
In an effort to reduce the amount of paper copied, applicants can request that certain information be provided to them by electronic means, such as by diskette, CD or email. In 2004-05 and 2003-04, two percent of responses to ATI requests were made by electronic means while in 2003-04 six percent of responses were made electronically.





## 2. LICENSING AND CERTIFICATION FEES (Canadian General Standards Board)

| A) User Fee   | Fee Type                        | Fee Setting Authority  | Date Last Modified | 2004-05                  |                        |                        |   | Performance Results   | Fiscal Year | Planning Years           |                             |
|---|---------------------------------|--|--------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|---|---|-------------|--------------------------|-----------------------------|
|   |                                 |  |                    | Forecast Revenue (\$000) | Actual Revenue (\$000) | Full Cost (\$000)      | Performance Standard  |   |             | Forecast Revenue (\$000) | Estimated Full Cost (\$000) |
| Fees charged @ \$130/hr for: Auditing, Testing, Admin, annual fees vary with program for application and licensing use of certification marks, other legal agreements | Other Products and Services (O) | Department of Public Works and Government Services Act, s.16 | Fall, 2004         | 1,300                    | 1,396                  | 1,437.9                | 1. 95% client satisfaction rate as measured through survey of every client.<br><br>2. 95% on-time service delivery. | 1. Over 95% of clients indicated 'good' or 'very good' satisfaction with service provided.<br><br>2. 95% on-time service delivery | 2005-06     | 1,435.9                  | 1,437.9                     |
| Fees charged @ \$145/hr for: Envir. Auditing Admin.; annual fees vary with program for application and licensing use of certification marks, other legal agreements   | Other Products and Services (O) | Department of Public Works and Government Services Act, s.16 | NA                 | 240                      | 243.5                  | 269.4                  | 1. 95% client satisfaction rate as measured through survey of every client.<br><br>2. 95% on-time service delivery. | 1. Over 95% of clients indicated 'good' or 'very good' satisfaction with service provided.<br><br>2. 95% on-time service delivery | 2005-06     | 371                      | 353                         |
| <b>B) Date Last Modified:</b><br>Fall 2004; charging is market-based and fees had not been raised in several years. There was no consultation.                        |                                 |  |                    | <b>Total</b><br>1540     | <b>Total</b><br>1639.5 | <b>Total</b><br>1707.3 |   |   | 2005-06     | <b>Total</b><br>1806.9   | <b>Total</b><br>2435.3      |



### 3. CANADA GAZETTE

| A) User Fee  | Fee Type  | Fee Setting Authority  | Date Last Modified                     | 2004-05                                 |   |                          |  | Performance Results  | Fiscal Year | Planning Years           |                             |
|--|---|--|--|---|---|--------------------------|--|--|-------------|--------------------------|-----------------------------|
|  |   |  |  | Forecast Revenue (\$000)                | Actual Revenue (\$000)                        | Full Cost (\$000)        | Performance Standard   |  |             | Forecast Revenue (\$000) | Estimated Full Cost (\$000) |
| Subscription rates charged for the printed version of the Canada Gazette   | Regulatory (R) Fees are necessary to meet the Canada Gazette Mandate. | Subscription fees are set in the <i>Statutory Instruments Act</i> Assented to in 1971        | Subscription fees last revised in 1985 | Subscription Revenues for 2004-05 \$87. | Actual Revenues for 2004-05 \$81.             | Not avail. at this time. | 100% satisfaction rate is measured by meeting the legislated publication deadlines for the Canada Gazette and meeting the legislated publication deadlines for each of our clients   | 100%: All notices were published within the legislated deadlines.                        | 2005-06     | 2 200                    | Not avail. at this time.    |
| Insertion fees charged to government and private sector clients meeting their legal obligation to publish in the Canada Gazette  | The Canada Gazette must recover part of its costs.                    | Insertion fees are charged in accordance with TB directive and Common Service Policy of 1986 | Insertion fees last modified in 1992   | Insertion Revenues for 2004-05 \$1 913  | Actual Insertion Revenues for 2004-05 \$1 785 | Not avail. at this time. | Clients must meet our publication deadlines. However the Canada Gazette will accommodate as much as possible by working overtime if necessary in order for the client to meet their legislated deadlines and to ensure that regulations are not left open to challenged. | The Canada Gazette met all its publication dates for all formats of the Canada Gazette.  | 2006-07     | 2 200                    |                             |
|  |   |  |  |   |   |                          | The Canada Gazette has maintained less than 1% error standard for the past ten years.  | The error count for 2004-05 was 0.07684% that is only 3 errors in 4,009 pages published. | 2007-08     | 2 200                    |                             |
|  |   |  |  | <b>Total</b> 2 000                      | <b>Total</b> 1 866                            | N/A                      |  |  |             | <b>Total</b> 6 600       | <b>Total</b> N/A            |
| B) Date Last Modified:   |   |  |  |   |   |                          |  |  |             |                          |                             |
| C) Other Information: The on-going funding has enabled the Canada Gazette to provide the service within its budget therefore eliminating the need for the TB submission at this time. There may be a future need to increase fees in order to assist the Canada Gazette in promoting its services. |   |  |  |   |   |                          |  |  |             |                          |                             |
| Items marked "Not Available at this Time" reflect that it is impossible to give a clear correlation between the full costs and the user fees. User fees have not been increased in more than a decade. TB approved a 1.5M on going to assist the Canada Gazette's funding shortfall.               |   |  |  |   |   |                          |  |  |             |                          |                             |





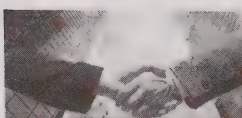
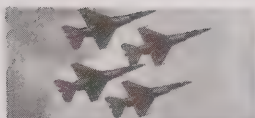
#### 4. TRANSLATION

| A) User Fee   | Fee Type                        | Fee Setting Authority  | Date Last Modified | 2004-05                  |                        |                   |                      |                     | Planning Years |                          |
|---|---------------------------------|--|--------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|--------------------------|
|   |                                 |  |                    | Forecast Revenue (\$000) | Actual Revenue (\$000) | Full Cost (\$000) | Performance Standard | Performance Results | Fiscal Year    | Forecast Revenue (\$000) |
| Processing fees for requests to be included in the Translation Bureau's inventory of prequalified suppliers   | Other Products and Services (O) | As a Special Operating Agency managed under a revolving fund, the Translation Bureau must achieve budgetary balance; it thus has the power to set prices for any services rendered to any user | 1997               | Note 1                   | 5.25                   | Note 2            |                      |                     |                |                          |
|   |                                 |  |                    |                          |                        |                   |                      |                     |                |                          |
|   |                                 |  |                    |                          |                        |                   |                      |                     |                |                          |
|   |                                 |  |                    |                          |                        |                   |                      |                     |                |                          |
|   |                                 |  |                    | Total                    | Total                  | Total             |                      |                     |                | 2005-06                  |
|   |                                 |  |                    |                          | 5.25                   |                   |                      |                     |                | 2006-07                  |
|   |                                 |  |                    |                          |                        |                   |                      |                     |                | 2007-08                  |
| B) Date Last Modified: 1997   |                                 |  |                    |                          |                        |                   |                      |                     |                | Total                    |
| C) Other Information:   |                                 |  |                    |                          |                        |                   |                      |                     |                |                          |
| Note 1: Because of the small amounts involved and of the impossibility to predict the total number of suppliers who will ask to be added to the inventory, the Translation Bureau does not estimate revenues for these fees.  |                                 |  |                    |                          |                        |                   |                      |                     |                |                          |
| Note 2: The \$50 fee covers the minimum estimated costs for the processing of each individual request to be added to the inventory; costs are not tracked because of the small amounts involved and the impossibility to predict the total number of suppliers who will ask to be added to the inventory. |                                 |  |                    |                          |                        |                   |                      |                     |                |                          |



## 5. PUBLIC PORTS AND HARBOURS

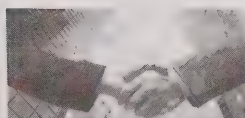
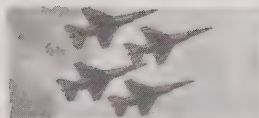
| A) User Fee                  | Fee Type  | Fee Setting Authority | Date Last Modified | 2004-05                  |                        |   |  | Planning Years   |             |                          |   |
|------------------------------|---|-----------------------|--------------------|--------------------------|------------------------|---|--|--|-------------|--------------------------|---|
|                              |   |                       |                    | Forecast Revenue (\$000) | Actual Revenue (\$000) | Full Cost (\$000)   | Performance Standard   | Performance Results  | Fiscal Year | Forecast Revenue (\$000) | Estimated Full Cost (\$000)   |
| Esquimalt Graving Dock (EGD) | Regulatory (R) as per Esquimalt Graving Dock Regulation s, 1989 (SOR/89-332 and SOR/95-462) | Order-in-Council      | 1995               | See note 2               | See note 2             | See note 2  | The user fees in Appendix A and Appendix B were introduced prior to March 31, 2004. As such, performance standards have not yet been established | Performance results could not be obtained as performance standards have not been established since the user fees were introduced prior to March 31, 2004 | 2005-06     |                          | No costs are incurred by other depts in support of the fee activity |
|                              | Other Products and Services (0)   |                       |                    |                          |                        | No costs are incurred by other depts in support of the fee activity | 2006-07  |  |             |                          |   |
|                              |   |                       |                    |                          |                        |   | 2007-08  |  |             |                          |   |
|                              |   |                       |                    |                          |                        |   |  |  |             |                          |   |
|                              |   |                       |                    |                          |                        |   |  |  |             |                          |   |
|                              |   |                       |                    | Total                    | Total                  | Total   |  |  | 2005-06     | \$6,000                  | \$7,994   |
|                              |   |                       |                    | \$6,800                  | \$3,755                | \$8,301   |  |  | 2006-07     | \$4,000                  | \$9,340   |
|                              |   |                       |                    |                          |                        |   |  |  | 2007-08     | \$4,000                  | \$15,225  |
|                              |   |                       |                    |                          |                        |   |  |  | Total       | \$14,000                 | \$32,559  |





| A) User Fee  | Fee Type  | Fee Setting Authority  | Date Last Modified       | 2004-05                  |                        |                   |   | Planning Years  |             |                          |  |
|--|---|--|--------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|---|---|-------------|--------------------------|--|
|  |   |  |                          | Forecast Revenue (\$000) | Actual Revenue (\$000) | Full Cost (\$000) | Performance Standard  | Performance Results   | Fiscal Year | Forecast Revenue (\$000) | Estimated Full Cost (\$000)  |
| Selkirk Marine Railway Dry Dock  | Regulatory (R) as per Selkirk Marine Railway Dry Dock Regulations, 1989 | Department of Public Works and Government Services Act (1996, c. 16) | 1989<br><br>PC 1989-1198 | 17.7                     | 2.3                    | 28.6              | The user fees were introduced prior to March 31, 2004. As such, performance standards have not yet been established | Performance results could not be obtained as performance standards have not been established since the user fees were introduced prior to March 31, 2004. | 2005-06     | 17.7                     | 21.5   |
|  |   |  |                          |                          |                        |                   |   |   | 2006-07     | 17.7                     | 29.1   |
|  |   |  |                          |                          |                        |                   |   |   | 2007-08     | 17.7                     | 29.6   |
|  |   |  |                          |                          |                        |                   |   |   |             |                          | No costs are incurred by other depts in support of the fee activity. |
|  |   |  | Total                    | Total                    |                        |                   |   | 2005-06   | \$17.7      | \$21.5                   |  |
|  |   |  | \$17.7                   | \$28.6                   |                        |                   |   | 2006-07   | \$17.7      | \$29.1                   |  |
|  |   |  |                          |                          |                        |                   |   | 2007-08   | \$17.7      | \$29.6                   |  |
| B) Date Last Modified:   |   |  |                          |                          |                        |                   |   | Total   | \$53.1      | \$80.2                   |  |
| C) Other Information:  |   |  |                          |                          |                        |                   |   |   |             |                          |  |
| Note 2: Since neither revenues nor costs are forecasted based on the individual fee items, only the totals are given for all user fees at the EGD. |   |  |                          |                          |                        |                   |   |   |             |                          |  |





Financial Table 11: Details on Project Spending

| Projects (\$ 000 000)  |                                    |                   |                   |                     |  |              |
|--|------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|--|--------------|
| Projects   | Current<br>Estimated<br>Total Cost | Actual<br>2002-03 | Actual<br>2003-04 | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities<br>(at March<br>31, 2005) | Actual       |
| <b>REAL PROPERTY SERVICES</b>  |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| <b>Atlantic Project Definition</b>   |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| Halifax - New Royal Canadian Mounted Police Government of Canada Building - Construction   | 35.8                               | 2.8               | 0.3               | 2.3                 | 8.5  | 1.0          |
| Dartmouth - New Government Of Canada Building, Bedford Institute of Oceanography - Construction  | 76.6                               | 0.5               | 0.6               | 2.7                 | 4.0  | 0.5          |
| <b>Atlantic Project Implementation</b>   |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| Charlottetown - Proposed Government of Canada Building - Construction  | 50.3                               | 1.4               | 2.5               | 20.5                | 44.9   | 2.7          |
| Argentia - Environmental remediation   | 92.5                               | 7.7               | 5.0               | 1.9                 | 93.5   | 3.9          |
| <b>Quebec Project Implementation</b>   |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| Montréal - 740 Bélair - Construction   | 55.3                               | 2.9               | 6.3               | 17.7                | 60.3   | 17.4         |
| Québec - 55 Wharves - Demolition   | 19.9                               | 0.7               | 0.1               | 0.2                 | 19.9   | 0.1          |
| <b>Quebec Project Closeout</b>   |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| Matane - Wharf - Demolition  | 7.1                                | 0.1               | 0.1               | 0.1                 | 7.1  | 0.1          |
| <b>Ontario Project</b>   |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| 180 Queen Street West, Toronto, new lease  | 88.2                               | 0.1               | 0.3               | 4.3                 | 88.2   | 1.0          |
| 277 Front Street West Refit Leased Premises  | 35.3                               |                   |                   | 4.9                 |  | 1.1          |
| <b>National Capital Region Project Definition</b>  |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| Ottawa - Cellulose Nitrate Film Storage Facility, National Library Of Canada and National Archives Of Canada - New Construction              | 10.2                               | 0.4               | 0.1               | 4.6                 | 1.0  | 0.4          |
| Ottawa/Gatineau - Alexandra Bridge - Renovation/Deck Replacement   | 18.2                               | 0.0               | 0.1               | 1.9                 | 1.8  | 0.4          |
| Ottawa - Federal Judicial Building - New Construction  | 163.5                              | 2.7               | 6.8               | 16.0                | 1.1  | 3.3          |
| Ottawa - Skyline Campus - Renovation and Federal Occupancy   | 106.1                              | -                 | 1.6               | 6.4                 | 2.1  | 4.3          |
| CHP East Tunnel  | 44.2                               | 0.1               | -                 | 1.9                 | 1.8  | 0.2          |
| Replacement- Laniel Dam  | 21.9                               | -                 | -                 | 0.5                 | 1.0  | 0.7          |
| <b>National Capital Region Project Implementation</b>  |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| Gatineau - Laurier Taché Garage - Renovation   | 61.5                               | 2.1               | 0.6               | 13.4                | 61.5   | 12.0         |
| Ottawa - Portrait Gallery of Canada - Renovation   | 32.3                               | 0.4               | 1.2               | 12.8                | -  | 0.9          |
| <b>National Capital Region Lease Project</b>   |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| East end of Ottawa - New Lease   | 46.2                               | 0.1               | 7.0               | 14.3                | -  | 7.8          |
| Downtown core of Ottawa, New Lease   | 82.0                               | -                 | -                 | 24.2                | -  | 1.0          |
| Standard Life Towers I and II, 280 Slater St. And 333 Laurier Ave., Ottawa, renewal  | 22.3                               | -                 | -                 | 11.5                | -  | 3.7          |
| Place Bell Canada, 160 Elgin St., Ottawa, New Lease  | 22.7                               | 5.6               | 5.6               | 7.3                 | -  | 5.6          |
| Jean Edmonds Towers, 300St., and 365 Laurier Ave., W., Ottawa, renewal   | 93.8                               | -                 | -                 | 15.1                | -  | 3.8          |
| Canada Post Place, Ottawa, new lease (cancelled)   | -                                  | -                 | -                 | 7.1                 | -  | -            |
| <b>Western Project Implementation</b>  |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| Regina - Government - Government of Canada Building - New Construction   | 35.3                               | 0.3               | 4.5               | 18.8                | 38.0   | 5.8          |
| <b>Parliamentary Precinct Project Definition</b>   |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| Ottawa - Bank Street Building - New Building (deferred)  | 325.1                              | 2.9               | 4.9               | 8.0                 | 18.9   | 0.1          |
| Ottawa - Wellington Bldg - Renovation  | 248.8                              | 0.0               | 15.2              | 13.0                | 26.6   | 9.4          |
| Ottawa - Site Infrastructure - New Construction  | 138.1                              | 0.4               | 0.4               | 2.1                 | 4.6  | 0.3          |
| <b>Parliamentary Precinct Project Implementation</b>   |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| Ottawa - Library Of Parliament (LOP) - Conservation, Rehabilitation and Upgrade  | 127.9                              | 18.4              | 23.2              | 30.3                | 127.9  | 25.2         |
| <b>Pacific Project Definition</b>  |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| Surrey - Royal Canadian Mounted Police "E" Division Headquarters, Purchase Land and Crown Construct Project EPA deferral to the fall of 2005 | 203.9                              | 0.3               | 0.2               | 16.2                | -  | 6.6          |
| <b>Pacific Project Implementation</b>  |                                    |                   |                   |                     |  |              |
| Northwest Highway - Reconstruction   | 682.4                              | 15.5              | 11.9              | 13.0                | -  | 13.2         |
| <b>Total Real Property Services</b>  | <b>2,947.3</b>                     | <b>65.2</b>       | <b>98.5</b>       | <b>293.0</b>        | <b>612.6</b>                                   | <b>132.4</b> |



Financial Table 11: Details on Project Spending (cont'd)

| Projects (\$ 000 000)  |                                    |                     |                     |                     |  |              |
|--|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|--------------|
| Projects   | Current<br>Estimated<br>Total Cost | Actual 2002<br>2003 | Actual 2003<br>2004 | Planned<br>Spending | Total<br>Authorities<br>(at March<br>31, 2005) | Actual       |
| <b>TELECOMMUNICATION AND INFORMATICS COMMON SERVICES</b>       |                                    |                     |                     |                     |  |              |
| <b>National Capital Region</b>                                 |                                    |                     |                     |                     |  |              |
| Ottawa/Gatineau - Government On Line - Secure Channel          | 1,037.8                            | 96.5                | 113.9               | 138.4               | 138.4  | 138.0        |
| <b>Total Telecommunication and Informatics Common Services</b> | <b>1,037.80</b>                    | <b>96.5</b>         | <b>113.9</b>        | <b>138.4</b>        | <b>138.4</b>                                   | <b>138.0</b> |
| <b>SUPPLY OPERATIONS SERVICES</b>                              |                                    |                     |                     |                     |  |              |
| <b>National Capital Region</b>                                 |                                    |                     |                     |                     |  |              |
| Ottawa/Gatineau - Shared Travel Services Initiative (STSI)     | 96.2                               |                     | 3.2                 | 17.5                | 275.6  | 17.6         |
| <b>Total Supply Operations Services</b>                        | <b>96.2</b>                        |                     | <b>3.2</b>          | <b>17.5</b>         | <b>275.6</b>                                   | <b>17.6</b>  |
| <b>Total Capital Projects</b>                                  | <b>4,081.3</b>                     | <b>161.7</b>        | <b>215.6</b>        | <b>448.9</b>        | <b>1,026.6</b>                                 | <b>288.0</b> |

Table 12: Transfer Payments by Business Line

(in millions of dollars)

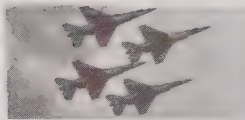
|   |         |         | 2004-05  |             |        |
|---|---------|---------|----------|-------------|--------|
| PROGRAM   | Actual  | Actual  | Planned  | Total       |        |
| Business Line   | 2002-03 | 2003-04 | Spending | Authorities | Actual |
| GOVERNMENT SERVICES   |         |         |          |             |        |
| Real Property Services  |         |         |          |             |        |
| GRANTS  |         |         |          |             |        |
| Grants in Kind to the Royal Society of Canada                   | 0.08    | 0.08    | 0.08     | 0.08        | 0.08   |
| Municipalities and Other Taxing Authorities <sup>(Note 1)</sup> | 1.97    | (0.92)  | -        | -           | -      |
|   | 2.05    | (0.84)  | 0.08     | 0.08        | 0.08   |
| CONTRIBUTIONS   |         |         |          |             |        |
| Canadian Standards Association                                  | 0.01    | 0.01    | 0.01     | 0.01        | 0.01   |
| Argentia Management Authority                                   | 1.37    | 0.27    | 5.67     | 0.50        | 0.50   |
|   | 1.38    | 0.28    | 5.68     | 0.51        | 0.51   |
| BUSINESS LINE TOTAL   | 3.43    | (0.56)  | 5.76     | 0.59        | 0.59   |
| Government Information Services                                 |         |         |          |             |        |
| GRANTS  |         |         |          |             |        |
| Grants to the Outreach Program                                  |         |         | 1.00     | 0.67        | -      |
| CONTRIBUTIONS   |         |         |          |             |        |
| Contributions to the Outreach Program                           |         |         | 1.45     | 1.45        | -      |
| BUSINESS LINE TOTAL <sup>(Note 2)</sup>                         | -       | -       | 2.45     | 2.12        | -      |
| Total Transfer Payments   | 3.43    | (0.56)  | 8.21     | 2.71        | 0.59   |

Totals may not add up due to rounding.

Note:

(1) Funding for Payments to Municipalities and Other Taxing Authorities was devolved to the applicable custodial departments. The figures reported represent payments not recovered by year-end from custodial clients.

(2) The 2002-2003 and 2003-2004 actual does not include the activities of Government Information Services. These activities were reported under the former Communication Canada and were transferred to PWGSC effective April 1, 2004.



# ***ANNEX A: GOVERNMENT-WIDE AND MAJOR INITIATIVES***

In addition to the financial reporting requirements for the Departmental Performance Report, the Treasury Board guidelines call upon us to report on major Capital Projects, generally projects exceeding \$100 million in cost estimates, as well as any Horizontal Initiatives involving more than one department, where PWGSC has the lead role. Finally, the TBS guidelines require us to report on the Sustainable Development Strategies of the Department. This Annex of the report, therefore, provides summaries of the following:

1. Parliamentary Precinct;
2. Federal Judicial Building;
3. Government On-Line (GOL);
4. Government of Canada Marketplace; (GoCM)
5. Secure Channel;
6. Shared Travel Services Initiative (STSI);
7. Pension Modernization Project (GoCPMP);
8. Sustainable Development Strategies (SDS);
9. Fuel Storage Tanks;
10. Procurement and Contracting;
11. Alternative Service Delivery; and
12. Service Improvement Initiative.

## ***1) Parliamentary Precinct***

The Long Term Vision and Plan (LTVP) for the Parliamentary Precinct, approved in 2001, is a detailed blueprint providing direction for the renewal of Canada's seat of government. During the 25-year implementation period, an extensive preservation program will restore the magnificent appearance of the buildings while bringing them up to modern standards. This will be accomplished by renovating the electrical, mechanical and safety systems and providing more functional offices and committee rooms in existing buildings. Concurrently, approximately 28,000 m<sup>2</sup> of new construction will be undertaken in the Precinct to meet the space requirements, identified by the Senate, House of Commons and Library of Parliament, that cannot be met in existing facilities.

The approved plan that unfolds in a series of 15 major projects, implemented in five phases over a period of approximately 25 years, will be going through a major review over the next year. The review will allow us to reconfirm accommodation program requirements; re-evaluate the implementation strategy for new space accommodation; review the scheduling and sequencing of activities; and, include site issues such as security, parking, circulation, archaeology and soil contamination. Meanwhile, work on critical projects such as the West Block will be accelerated, urgent repairs will be managed and further deterioration of other assets will be controlled.

The first project, the rehabilitation of the Library of Parliament, is well under way. The Wellington Building renovation is still in the planning stage and, the architectural competition for the Bank Street Building has been cancelled. These projects are described in more detail on the PWGSC web site at:

[http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa1-e.html](http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa1-e.html)





## 2) Federal Judicial Building

### **Pierre Elliott Trudeau Judicial Building** (formally the Federal Judicial Building)

The purpose of the Pierre Elliott Trudeau Judicial Building project is to build a special purpose building of approximately 24,000 square meters useable (m<sup>2</sup>u) on the North-East corner of Wellington and Lyon Streets, Ottawa. The building will accommodate all of the Ottawa operations of the Federal Court of Appeal, the Federal Court, the Court Martial Appeal Court of Canada, the Tax Court of Canada and the newly created Courts Administration Service. It will be designed to provide 350 underground parking spaces, 190 of which will be for parliamentarians and their staff. The total cost is not to exceed \$163.5 million (\$151.7 million for the building and \$11.8 million for the parking for parliamentarians), all figures exclude GST.

In October 2002 the project received revised Preliminary Project Approval (PPA) to complete design and tender documents and to call tenders. The project was subsequently put on hold by the Expenditure Review process in December 2003. During 2004-05 the design was completed and all required design approvals (National Capital Commission, HRDC Fire Commissioner and Courts Administrative Services) were obtained. During the same period all construction documents, plans and specifications were fully completed and reviewed by Real Property Contracting Directorate. Now that the freeze on capital projects has been lifted, the next step will be to seek Effective Project Approval (EPA) in order to proceed with the project. After discussions with the Department of Justice it was decided to postpone the EPA to the fall 2005. More information on the Federal Judicial Building project may be found on the PWGSC web site at:

[http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa2-e.html](http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa2-e.html)

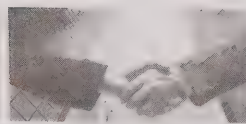
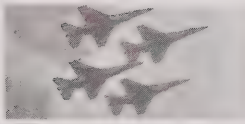
## 3) Government On-Line (GOL)

Government On-Line (GOL) is the Federal Government's ambitious vision to make Canada the country whose government is most connected to its citizens anywhere in the world. The objectives are to make government programs and services more accessible, to make service better and more responsive, and to build trust and confidence in on-line service delivery. Through GOL, PWGSC provides the strategic leadership to departments and agencies in implementing this initiative; as well as the common secure infrastructure, the Secure Channel, necessary to provide Canadians with secure and private access to on-line federal services. We are continuously improving the Canada Site, the main portal to the Government of Canada, to meet the needs and expectations of Canadian citizens and businesses, resident or non-resident as well as non-Canadians alike. These efforts help support the vision of client-centric, cross-government service delivery anytime, anywhere, in both official languages.

Through the Government On-Line initiative, the Government of Canada (GoC) is improving services for individuals and businesses. In its 1999 Speech from the Throne, the GoC committed to be known around the world as having the government most connected to its citizens, and to meet the needs and expectations of its citizens by providing its most commonly used services on-line by the end of 2005.

The Government On-Line 2005 annual report, "Government On-Line 2005 - From Vision To Reality ... and Beyond", was tabled in Parliament in March 2005. It provides details of what citizens and businesses can expect to see by the end of 2005, and highlights the achievements to date by the 34 participating departments and agencies in collaboration with TBS and PWGSC, in putting services on-line. Further information on this important GoC initiative may be found at: [http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa3-e.html](http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa3-e.html)





#### ***4) Government of Canada Marketplace (GoCM)***

The GoCM is a project of the Electronic Supply Chain (ESC) Program. As one of the important investment initiatives to achieve the savings and efficiency goals established by *The Way Forward*, this new end-to-end purchasing service will allow participating departments and agencies to shop for, buy and report on their purchases on-line. In addition, it will support the payment, settlement and assets management requirements of participating departments and agencies. It will generate savings by delivering volume price discounts, consolidating procurement instruments, such as standing offers, allowing for increased credit-card rebates, and improving and simplifying procurement processes.

While the implementation of the project was delayed, we continued the development of a new model in collaboration with users in four lead departments. The Draft Effective Project Approval was submitted in the spring of 2005. Treasury Board authorized the building and testing of a proof of concept prototype version of the purchasing service, expected to be completed in the fall of 2005. Memoranda of Understanding with lead departments and agencies are expected to be developed by the spring of 2006.

More information on the GoCM may be found on the PWGSC web site at:

[http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa4-e.html](http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa4-e.html)

#### ***5) Secure Channel***

The Secure Channel is at the centre of the GoC's common infrastructure and, as such, forms the foundation of the GOL initiative. The Secure Channel provides Canadians with secure and private access to all federal government on-line services, thereby helping to realize the GoC's service vision of client-centric, cross-government service delivery anytime, anywhere and in both official languages. Over 120 departments and agencies have now migrated to the Secure Channel Network (SCNet) and 26 programs are using the Secure Channel's security and authentication services. Continuing enhancements to this common infrastructure will progressively increase the range and quality of the services that departments are ready to deliver on-line, improving integrated service delivery to Canadians.

The Secure Channel has evolved in a structured, phased approach since its project inception in 1999. On October 1, 2004, the Secure Channel completed its final project phase and entered into sustainable operations mode. In this sustainable operations phase, the Secure Channel continues to be enhanced both to meet changing departmental requirements and industry technology innovations, as well as to increase its security and service value to Canadians.

The sustainable Business Model for the Secure Channel is documented in the renewed Secure Channel Business Case in support of the March 2005 TB Submission seeking to secure future funding for the Secure Channel program. A sustainable funding model has been approved in principle for the period April 2005 - September 2010 with the source of funds being the TBS Strategic Priorities Investment Fund. Final approval of the funding model is dependent on a value-for-money benchmarking analysis of Secure Channel services and internal operational review of the Strategic Infrastructure Services sector, both currently underway. It is also dependent on the negotiation of a long-term contract with the Secure Channel vendor, Bell Canada. These activities are expected to be completed in the autumn of 2005, at which point a Treasury Board submission will be prepared based on the revised or confirmed cost structure and service portfolio.

Further information on the Secure Channel may be found on the PWGSC web site located at:  
[http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa5-e.html](http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa5-e.html)

### **6) Shared Travel Services Initiative (STSI)**

The Shared Travel Services Initiative (STSI) is designed to reduce the Government's annual \$1.6 billion travel and travel administration bill by \$100 million a year in line with *The Way Forward* objectives. STSI launched its Online Booking Tool (OBT) in November 2004 to assist government travelers in saving up to 50% of their transaction fees, representing potential savings of millions of dollars government-wide. Also, with the introduction of the Government Travel Card (GTC) in April 2004, the Government has been better able to negotiate competitive rates with travel suppliers such as airlines, hotels and car rental companies. It is estimated that the Government of Canada has saved over \$25 million in airfare costs due in most part to better negotiated rates and travelers choosing lower cost flights presented on the OBT. Further savings of approximately \$3.6 million have been achieved from reduced transaction fees, insurance and refunds for unused tickets, savings which may not have otherwise been recognized without use of the OBT. Additional savings will be recognized with the implementation of the expense management tool, piloted in 10 vanguard departments in December-January 04/05. The STSI is scheduled to be fully implemented by the fall of 2006.

Further information on the Shared Travel Services Initiative may be found on PWGSC's web site at:  
[http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa6-e.html](http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa6-e.html)

### **7) Pension Modernization Project (GoCPMP)**

The purpose of the Government of Canada Pension Modernization Project (GoCPMP) is to renew PWGSC's pension administration systems and services by replacing outdated technology and providing modern services to employees, employers and pensioners.

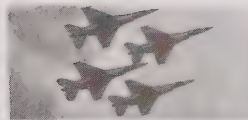
PWGSC's 35-year-old systems and business-process infrastructure for pension administration is in grave need of renewal. The limited capabilities of existing processes and the archaic technology of the legacy systems severely compromise PWGSC's ability to sustain current service levels. As well, they severely limit PWGSC's ability to offer future services that are comparable to the delivery performance and cost-effectiveness of industry leaders.

Employers are looking to provide better and broader services to their employees. Current demographic trends indicate that more than 40% of the public service will be in a position to retire within the next ten years. As a result, increasingly large numbers of employees are seeking retirement counseling and want access to capabilities that allow them to analyze their pension benefit options. At the same time, pension administration business units face significant losses of experienced, trained personnel, as the most qualified 52% of the current complement are eligible to retire within the next ten years.

An RFP was issued in the fall of 2004 and bidding closed at the end of January 2005. The bids are being evaluated and preparation of the TB Submission for contract authority and contract award is progressing according to schedule with completion expected in the fall of 2005. The TB Submission for Effective Project Approval is scheduled for October 2006.

The GoCPMP is currently in the Project Definition Phase, which is to be completed by October 2006. The Government of Canada Pension Modernization Project is to be completed by January 2012.





Further information on the Pension Modernization Project may be found on the PWGSC web site at:  
[http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa7-e.html](http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa7-e.html)

## **8) Sustainable Development Strategies (SDS)**

The PWGSC Sustainable Development Strategy (SDS) 2003 was tabled in Parliament in February 2004. SDS 2003 contained departmental commitments relating to four goals:

- Greening PWGSC operations as a custodian and provider of facilities and common-use office space to federal departments;
- Greening PWGSC services to federal departments and agencies;
- Greening PWGSC's internal operations; and
- Providing national and international leadership in the greening of government operations.

Overall, experience gained throughout the SDS 2000 has led to smarter target development, improved management processes and enhanced results monitoring systems. PWGSC is well positioned to build on its successes as it moves ahead with the implementation of its Sustainable Development Strategy 2003.

Progress toward the targets over fiscal year 2004-05 was steady. Where targets are identified as being at risk, recovery plans will be identified and implemented. Details on performance in relation to SDS 2003 commitments can be found in the PWGSC Sustainable Development Performance Report. This report is available on the Internet at <http://www.pwgsc.gc.ca/sd-env/text/performance-report-e.html>.

Late in the fiscal year, PWGSC created the Office of Greening Government Operations (OGGO). OGGO will consolidate PWGSC's environmental expertise and provide government-wide leadership on greening government operations. OGGO will be the main source of advice and functional guidance for federal departments regarding greening of their operations, specifically in the areas of green procurement, green construction, green property management, recycling and waste management, risk management and remediation of contaminated sites, and other activities. The main functions of the Office of Greening Government Operations will be to:

- provide advice and functional guidance to departments on a wide range of activities related to the greening of their operations;
- support Treasury Board Secretariat in the ongoing development of policy and performance management related to this area, including the development and continual refinement of a government-wide performance management framework for greening government operations;
- provide a range of high-quality environmental services to government departments, including PWGSC; and
- plan and develop PWGSC's Sustainable Development Strategy, monitor performance, and draft the Department's annual Sustainable Development Performance Report.

Greening government operations is one of the key initiatives of PWGSC's *Way Forward* transformation. As the primary provider of common services to all federal departments and agencies, PWGSC is strongly committed to demonstrating leadership in ensuring that the environment, the economy and society are considered in an integrated manner in its operations and procedures. It will help create a better future for all Canadians.

More information on SDS 2003 is available at <http://www.pwgsc.gc.ca/sd-env/sds2003/strategy/toc-e.html>.





## 9) Fuel Storage Tanks

There are a total of 94 fuel storage tanks registered with PWGSC. Of the 27 aboveground petroleum storage tanks, 15 are in compliance with Environment Canada's *Technical Guidelines for Aboveground Storage Tank Systems Containing Petroleum Products*, and 12 are not in compliance. Of the 67 registered underground petroleum storage tanks, 36 comply with the *Technical Guidelines for Underground Storage Tank Systems Containing Petroleum Products and Allied Petroleum Products*, and 31 are not in compliance. Seven of the registered underground petroleum storage tanks that are currently not in compliance with the technical guidelines are monitored and risk-managed with the concurrence of Environment Canada. Four of the registered aboveground petroleum storage tanks and two of the registered underground petroleum storage tanks are owned by a third party leasing property from PWGSC. All six of these tanks are non-compliant.

Since the end of the reporting period (December 31, 2004), twelve of the non-compliant tanks have been upgraded and/or replaced, with the upgraded and/or new tanks being compliant with the technical guidelines. Additionally, one underground petroleum storage tank was temporarily abandoned in place (i.e. emptied, cleaned and purged) and is planned to be removed by the end of March 2006. Specific action plans are being developed to bring the remainder of the PWGSC-owned non-compliant petroleum storage tanks into compliance with the technical guidelines.

## 10) Procurement and Contracting

PWGSC acquires goods, services and construction on behalf of the departments and agencies of the Government of Canada.

PWGSC's framework of procurement procedures and policies fosters the cost-effective and efficient delivery of contracting services to the Government, while complying with legislative obligations, including those related to national and international trade agreements. Further information regarding how we manage the contracting function, including related contracting authorities, delegations and policies can be viewed at:

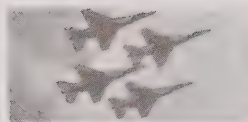
<http://www.pwgsc.gc.ca/acquisitions/text/index-e.html>.

In 2004-05, we pushed ahead with various initiatives to reform the way we procure government-wide. Further information can be viewed at: [http://www.pwgsc.gc.ca/prtf/text/final\\_report-e.html](http://www.pwgsc.gc.ca/prtf/text/final_report-e.html) and <http://www.pwgsc.gc.ca/b2k5/text/index-e.html>.

In 2004-05, approximately 60,000 contractual documents covering 15,000 goods and services commodities, for a total value of \$18.4 billion, were processed. This is an increase of over \$8 billion from 2003-04, mainly due to the award of the Maritime Helicopter Project, worth approximately \$5 billion, and the award of Property Management Services, worth approximately \$2 billion.

Original contracts, excluding amendments, accounted for approximately 36,000 documents valued at \$14.8 billion. Of these, 80% were awarded through competitive processes, 5% used Advance Contract Award Notices (ACANs) and 14% were non-competitive.

PWGSC awarded 1,324 contracts in Aboriginal procurements worth over \$242 million.



The Department of National Defence continues to be PWGSC's largest client, accounting for about 53% of business volume. Seventy-six percent of the documents processed, accounting for 95% of the value, were contracted for PWGSC's top ten clients.

In 2004-05, various audit reports and related action plans were completed on procurement-related activities. These may be viewed at <http://www.pwgsc.gc.ca/aeb/text/toc-e.html>.

### ***11) Alternative Service Delivery***

The procurement process to put in place eight contracts for portfolios across the country was successfully carried out in line with established targets, using a fair, open and transparent process to secure best value for the Crown. The Request for Proposals was posted on MERX on April 15, 2004 and closed on July 15, 2004. The evaluation took place over the summer and fall, with Treasury Board approval for contract award secured on November 22, 2004. The contracts were awarded December 1, 2004, to allow a four-month transition phase prior to the operational start up date of April 1, 2005.

### ***12) Service Improvement Initiative***

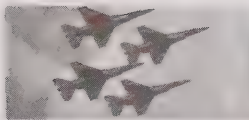
PWGSC, as the Department responsible for enabling other government departments (OGDs) to deliver services to Canadian taxpayers, has committed to delivering services to our customers more efficiently through *The Way Forward*. The focus is on improving how the Government does its business, and empowering customer departments through PWGSC-developed tools to get better and faster services.

In order to monitor progress in the area of customer satisfaction, the Service Integration Branch (SIB) initiated the development of a customer satisfaction survey. The objective is to use this survey in 2005-06 to establish a baseline prior to the full implementation of *The Way Forward* initiative. During the next fiscal year, SIB will implement a web-based customer satisfaction assessment, as well as conduct senior-level interviews with contacts in OGDs. Together, these activities will enable SIB to determine a baseline, which quantifies and categorizes customer departments' perceptions of doing business with PWGSC. This information will be used by PWGSC's business lines to focus on service improvements, which will deliver the greatest value to our customers while fulfilling the Government's commitments in accordance with *The Way Forward*.

The Service Integration Branch will monitor and report progress against the established baseline through a regular program of customer satisfaction assessments, beginning in 2006 and annually thereafter.







# ***ANNEX B: AUDITS, REVIEWS AND RESPONSES TO PARLIAMENT***

This Annex provides the following information:

1. Audits and Reviews for 2004-05;
2. Government-wide Review of Procurement; and
3. Standing Committee on Public Accounts (SCOPA)

Where available, web site links are provided for additional information.

## ***1 - Audits and Reviews for 2004-2005***

### ***A) Response to the Auditor General***

In 2004-05, there were no reports by the Office of the Auditor General (OAG) specifically directed at PWGSC. Where PWGSC was named as part of a government-wide audit, the response came from the Government. The Treasury Board Secretariat, or other designated departments, coordinated the responses.

This was also the case for the OAG audit of the Sponsorship Program and Advertising Activities. In response to the 2003 Auditor General's Report, the Government undertook a number of actions and PWGSC continues to strengthen its practices as previously discussed in the section dealing with Government Information Services Branch (GISB) activities.

### ***B) External Audits***

#### ***Official Languages Program Management Audit***

This audit, conducted by the Official Languages Office (OLO), was undertaken to determine whether the implementation of PWGSC's Official Languages Program was compliant with the *Official Languages Act*. The audit verified if PWGSC communicated the appropriate information to managers and employees with respect to their official languages rights and responsibilities. The audit examined the role of the Official Languages Directorate and the contribution made by human resources in achieving the official languages objectives. It verified whether the Department had a monitoring mechanism in place to ensure the management and control of its plans and its Official Languages Program. It checked whether the organizational culture reflected linguistic duality and whether a mechanism was in place to ensure the managers' commitment and accountability with regard to official languages and identifying the linguistic requirements of positions.

### ***C) Internal Audits or Evaluations***

The following Internal Audit and Evaluation Reports for 2004-05 can be found at:

[http://www.pwgsc.gc.ca/aeb/text/2004\\_2005-e.html](http://www.pwgsc.gc.ca/aeb/text/2004_2005-e.html)

- Audit of the Financial Report of Administrative Costs Chargeable to the Canada Pension Plan Account for the year ended March 31, 2004;
- Audit of Low-Dollar Value Procurement;

- Audit of Management Control Framework (MCF) and Compliance for Fire Emergency Evacuations in Crown-Owned Buildings;
- Audit of the Contract Management of Selected AFD Contracts ;
- Directed Audit Survey of the Separation of Duties Within the Contracting Function at Consulting and Audit Canada;
- Directed Audit Survey of the Separation of Duties Within the Contracting Function at Translation Bureau;
- Directed Audit of PWGSC's Accountability and Quality Assurance Mechanisms for Responding to Order Paper Questions;
- Audit of Translation Bureau Revolving Fund;
- Audit of Real Property Disposition Revolving Fund;
- Audit of Consulting and Audit Canada Revolving Fund;
- Audit of Telecommunications and Informatics Common Services Revolving Fund;
- Audit of Optional Services Revolving Fund;
- Audit of Real Property Services Revolving Fund; and
- Evaluation of The Knowledge Institute.

## ***2 - Government-wide Review of Procurement***

The Government-Wide Review of Procurement, led by the Parliamentary Secretary for PWGSC, was launched in December 2003, with the mandate to review government-wide procurement objectives, activities, policies, legislation, and management. The purpose of the review was to make recommendations to the Government on how best to carry out federal government procurement: to be faster, simpler, and less costly; with strong ethical foundations; ensuring value from a whole-of-government perspective; providing effective support for government socio-economic priorities; and demonstrating transparency, accountability and fiscal responsibility.

The Final Report of the Review was completed in January 2005. Some key recommendations included: developing a government-wide commodity management approach to federal procurement in consultation with colleague departments, industry and other stakeholders; changes to the appropriate legislative, regulatory and policy frameworks; mandatory use of government-wide procurement tools where they exist; and the training of Human Resources to reflect the new business model. More information on the Final Report can be found on the following web site: [http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/rpp\\_2004-2005\\_annexB\\_b-e.html](http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/rpp_2004-2005_annexB_b-e.html)

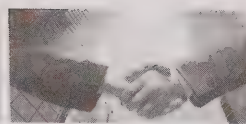
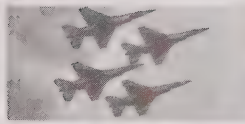
Individual observations and conclusions from the Review, were joined with internal work by PWGSC on using government procurement to achieve savings for the Government in line with *The Way Forward* objectives. PWGSC proposals were then made to the Expenditure Review Committee, and with the recommendation of the ERC to the Cabinet. Finally, the results became the Government's procurement action plan, included in Budget 2005.

## ***3 - Standing Committee on Public Accounts (SCOPA)***

### ***A) Management of Public Opinion Research***

Recommendation 9 of the Nineteenth Report of SCOPA of June 2005, concerning Management of Public Opinion Research, states: "That Public Works and Government Services Canada ensure 100% compliance with the public disclosure requirement and that it report on the success in the departmental performance report".





PWGSC response: The Government concurs with the recommendation and has strengthened its efforts to ensure that departments that undertake public opinion research submit final reports to us within the required timeframe. The Government Communications Policy stipulates that these reports should be accessible to all Canadians, through the national libraries, within three months of the conclusion of the research fieldwork. Reminder letters to this effect have been sent to all departments and agencies, and will continue to be sent out on a regular basis. In keeping with the Auditor General's observations, the new Government of Canada Communications Policy issued in December 2004 requires reports to be in electronic or hard copy format. Information concerning reports on public opinion research or advertising may be found on PWGSC's web site:

#### Public Opinion Research

[http://commnet.gc.ca/por\\_rop/publication/index\\_e.html](http://commnet.gc.ca/por_rop/publication/index_e.html)

#### Advertising

<http://publiservice.gc.ca/services/adv-pub/reports/index-e.html>

### **B) Real Property**

The Standing Committee on Public Accounts (SCOPA) considered Chapter 8 of the December 2002 Report of the Auditor General of Canada (AG) which dealt with office space acquisition, and the PWGSC Action Plan to respond to the report's recommendations. SCOPA also conducted hearings on this matter with PWGSC and AG officials on March 24, 2003, and tabled its 19th Report in the House of Commons on June 6, 2003. In all, the Nineteenth Report contained seven recommendations pertaining to the acquisition of office space. The Government's Response to the SCOPA Report, tabled in Parliament on November 3, 2003 - OAG 2002-Chapter 8 Report Acquisition of Office Space is highlighted below:

**Recommendation 1:** That PWGSC prepare a detailed description of the progress achieved in developing and reviewing community and regional investment plans and strategies. That this information be provided to the Public Accounts Committee no later than 31, March 2004.

Due to *real property renewal* and *The Way Forward*, the NPM (National Portfolio Management) regime was delayed to the fall of 2005. Some documentation on NPM has already been furnished to OAG staff.

**Recommendation 2:** That PWGSC prepare a document containing a detailed description of the progress achieved with client departments in developing long-term accommodation plans. That this information be provided to the Public Accounts Committee no later than 31, March 2004.

We worked collaboratively with Service Integration Branch to obtain client demand forecasts. We developed a template for long-term accommodation plans for review by Accommodation and Portfolio Management as part of a process to determine which key clients to focus on for the upcoming years. Monitoring took place on a quarterly basis.

**Recommendation 3:** That PWGSC prepare a document containing a detailed description of the progress of initiatives designed to strengthen long-term options analysis. That this information be provided to the Public Accounts Committee no later than 31, March 2004.





In the fall of 2004, the Department created the Planned Leasing Actions Report (PLAR), which contributes to a better and timelier planning of actions regarding upcoming expiring leases.

**Recommendation 4:** That PWGSC prepare a document disclosing the progress of its initiatives designed to strengthen and upgrade its financial information systems, policies and practices to support project management. That this information be provided to the Public Accounts Committee no later than 31, March 2004.

An Information Management / Information Technology (IM/IT) Governance Framework was approved and an intra-departmental Steering Committee was created with regional representation to review and recommend IM/IT activities to the Branch Management Committee.

In addition to improving IM/IT governance, all national Real Property systems have been consolidated into one directorate, which has improved the Branch's ability to manage the suite of systems from a portfolio perspective allowing for better investment planning and greater integration.

A Quarterly Report on Project Performance is provided to senior management highlighting national trend analysis, comparisons and exceptions in projects. This has improved the quality of our project data and is used to measure improvement and set performance benchmarks.

PWGSC has eliminated the need for a legacy Financial Management System (originally developed by Public Works Canada prior to the 1993 integration into PWGSC) by replicating the functionality of this system into the Common Departmental Financial System (CDFS) and the Project & Business Management System (PBMS). This has resolved some significant data integration issues by consolidating all financial information into a single system and has mitigated some significant infrastructure risks associated with operating an aging legacy system.

**Recommendation 5:** That PWGSC ensure its Departmental Performance Report (DPR) contains information on the progress (achievements versus planned targets) of the Action Plan initiatives designed to improve the Department's planning, acquisition and management of office space. That the Department begin reporting this information on its DPR for the fiscal year ending 31, March 2004.

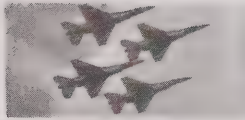
PWGSC has improved its reporting to Parliament and has articulated what it expects to achieve, reported on performance and how achievements are linked to stated objectives and will continue to do so on an on-going basis.

#### Improvements

PWGSC made progress on the planning and performance reporting cycle of 2003-04.

The DPR for 2003-04 included a report on progress made in the year against the recommendations of the Auditor General and SCOPA, with outcomes and results clearly linked to planning statements and goals.

Included in the Department's Report on Plans and Priorities (RPP) for 2004-05, was a table called *Reporting to Parliament* which showed planned activities linked to the recommendations of the Auditor General and SCOPA.



Subsequently, the Department and the Branch developed the Program Activity Architecture (PAA), including the PAA Dictionary; Expected Results; Performance Indicators (PIs); Outputs and their associated PIs which demonstrates the linkage between the department's strategic outcomes and expected results. This new structure was used in the tabling of the RPP for 2005-06.

**Recommendation 6:** That PWGSC urge the GoC to amend the Real Property Management Framework Policy, the Common Services Policy and other relevant policies to allow the Department to charge accommodation and realty services directly to all department and agencies, and that the Department report back on this issue to the Public Accounts Committee no later than 31, March 2004.

In the course of completing our analysis of possible business delivery mechanisms in the RP Renewal process, PWGSC concluded that implementation of a rigorous and disciplined accommodation delivery program would provide most or all of the benefits associated with a user pay regime, particularly a government-wide regime, without the administrative burden. This program would be based on clearly articulated space and accommodation standards and integrated with the existing space envelope and approved program growth (13%) management tools.

Nothing in the RP Renewal limits the capacity of the Government or the RP program to reconsider user pay in the future. It was however not considered to be the most effective mechanism to renew RP delivery or to assist in achieving government priority objectives at this time.

**Recommendation 7:** That PWGSC collect from its client departments and agencies, all relevant financial and managerial information related to accommodation services and prepare, on a full accrual basis, a single financial report containing detailed information on the cost of accommodation and realty services across the federal government and that the Department table this report to Parliament on an annual basis beginning April 1, 2004.

A joint TBS and PWGSC working group was established to develop the data collection instrument that would have been used to respond to this SCOPA recommendation. TBS initiated stakeholder consultations during the summer of 2004 and met on two occasions with the members of the TB Real Property Advisory Committee to brief them on the SCOPA recommendation and seek their collaboration in the project. Unfortunately, these efforts did not come to fruition and the expected results were not achieved.

The Real Property Renewal strategy and more so, the work on the ERC savings, provides tangible results of efforts of PWGSC - RP to reduce accommodations costs for government.







## ANNEX C: ADDITIONAL INFORMATION

### *Contacts:*

Alain Trépanier  
Director General  
Corporate Policy and Planning  
Corporate Services, Human Resources and Communications Branch  
956-4056

Mike Hawkes  
Chief Financial Officer  
956-7226

### *Related Internet Sites:*

Acquisition Service: <http://www.pwgsc.gc.ca/acquisitions/>  
Compensation Service Standards:  
<http://www.pwgsc.gc.ca/compensation/service/serv-servicelevels2002-e.html>  
Consulting and Audit Canada: <http://www.cac.gc.ca>  
Contracts Canada: <http://www.contractscanada.gc.ca>  
Government of Canada: <http://www.canada.gc.ca>  
Information Technology Services: [http://www.pwgsc.gc.ca/text/factsheets/info\\_technology-e.html](http://www.pwgsc.gc.ca/text/factsheets/info_technology-e.html)  
Internal Audits and Evaluations: <http://www.pwgsc.gc.ca/aeb/text/toc-e.html>  
Modern Comptrollership in Action:  
<http://www.pwgsc.gc.ca/mmpa/2003/text/index-e.html>  
Modern Management Practices Assessment:  
<http://www.pwgsc.gc.ca/mmpa/text/index-e.html>  
October 2004 Speech From The Throne: <http://www.pm.gc.ca/eng/sft-ddt.asp>  
Office of the Auditor General of Canada: <http://www.oag-bvg.gc.ca/>  
Public Service Compensation: <http://www.pwgsc.gc.ca/compensation>  
Public Works and Government Services Canada: <http://www.pwgsc.gc.ca>  
PWGSC Government On-Line (GOL) Public Report:  
<http://www.pwgsc.gc.ca/gol/text/index-e.html>  
PWGSC Report Card on Compliance with Response Deadlines under the *Access to Information Act*:  
[http://www.infocom.gc.ca/reports/section\\_display-e.asp?intSectionId=390](http://www.infocom.gc.ca/reports/section_display-e.asp?intSectionId=390)  
PWGSC 2004-2005 Report on Plans and Priorities:  
[http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/pdfs/RPP\\_PWGSC\\_2004-2005\\_e.pdf](http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/pdfs/RPP_PWGSC_2004-2005_e.pdf)  
Real Property Services: <http://www.pwgsc.gc.ca/rps>  
Receiver General: <http://www.pwgsc.gc.ca/recgen>  
Translation Bureau: <http://www.translationbureau.gc.ca>  
Treasury Board Secretariat Guide for the Preparation of 2004-2005 Departmental Performance Reports:  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide\\_e.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.pdf)

# ANNEXE C : RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

## Personnes-ressources

Alain Trépanier  
Directeur général  
Gestion de la politique et de la planification ministérielles  
Direction générale des services ministériels, des ressources humaines et des communications  
956-4056

Mike Hawkes  
Chef des finances  
956-7226

## Sites Internet connexes

Bureau de la traduction : <http://www.bureaudelatradduction.gc.ca/>  
Bureau du vérificateur général du Canada : <http://www.oag-bvg.gc.ca/>  
Conseils et Vérification Canada : <http://www.cvc.gc.ca>  
Contrats Canada : <http://www.contratscanada.gc.ca>  
Direction générale des biens immobiliers : <http://www.tpsgc.gc.ca/biensimmobiliers/>  
Discours du Trône prononcé en octobre 2004 : <http://www.pm.gc.ca/tra/sft-ddt.asp>  
Évaluation des pratiques de gestion moderne : <http://www.tpsgc.gc.ca/mpa/text/index-f.html>  
Fiche de rendement de TPSGC sur la conformité avec les délais de réponse visés par la Loi sur l'accès à l'information : [http://www.infocom.gc.ca/reports/section\\_display-f.asp?intSectionId=390](http://www.infocom.gc.ca/reports/section_display-f.asp?intSectionId=390)  
Gouvernement du Canada : <http://www.canada.gc.ca>  
Gouvernement en direct (GED) à TPSGC – Rapport public : <http://www.tpsgc.gc.ca/gol/text/index-f.html>  
Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005, Secrétariat du Conseil du Trésor : [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/1/04-05/guidelines/guide\\_f.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/1/04-05/guidelines/guide_f.pdf)  
Le contrôleur moderne à l'œuvre : <http://www.tpsgc.gc.ca/mpa/2003/text/index-f.html>  
Niveaux de service de rémunération : <http://www.tpsgc.gc.ca/comensation/service-servicelelevels2002-f.html>  
Receveur général du Canada : <http://www.tpsgc.gc.ca/recgen/>  
Secteur de la rémunération : <http://www.tpsgc.gc.ca/remuneration>  
Service des approvisionnements : <http://www.tpsgc.gc.ca/acquisitions/>  
Services d'infotechnologie : [http://www.tpsgc.gc.ca/text/factsheets/info\\_technology-f.html](http://www.tpsgc.gc.ca/text/factsheets/info_technology-f.html)  
TPSGC 2004-2005 Rapport sur les plans et les priorités : [http://www.tpsgc.gc.ca/reports/text/pdfs/RPP\\_PWGS\\_C 2004-2005\\_f.pdf](http://www.tpsgc.gc.ca/reports/text/pdfs/RPP_PWGS_C 2004-2005_f.pdf)  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada : <http://www.tpsgc.gc.ca>  
Vérification interne et évaluation : <http://www.tpsgc.gc.ca/aeb/text/toc-f.html>



renouvellement de la prestation des services de BI ou l'atteinte des objectifs prioritaires du gouvernement à l'heure actuelle.

Ces conclusions figurent dans le rapport sur le renouvellement des BI présenté au sous-ministre de TPSCG en septembre 2004. Dans ce rapport, on évalue les options les plus efficaces pour assurer le renouvellement de la fourniture de locaux à bureaux à vocation générale au sein du gouvernement fédéral.

**Recommandation 7 :** Que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada recueille auprès de tous ses ministères et organismes clients toutes les informations financières et les informations de gestion pertinentes relatives aux services de gestion de locaux et prépare un rapport financier consolidé reposant sur la comptabilité d'exercice intégrale contenant des renseignements détaillés sur le coût des services de gestion de locaux et les services immobiliers dans l'ensemble de l'administration fédérale et qu'il dépose ce rapport au Parlement tous les ans à partir du 1<sup>er</sup> avril 2004.

On a formé un groupe de travail composé de représentants du SCT et de TPSCG afin d'élaborer un outil de collecte de données. Cet outil aurait été utilisé pour répondre à la recommandation formulée par le CPCP. Le SCT a entrepris le processus de consultation des intervenants à l'été 2004 et a rencontré le Comité consultatif du CT en matière de biens immobiliers à deux reprises afin d'informer les membres des recommandations du CPCP et d'obtenir leur collaboration. Malheureusement, le projet ne s'est pas concrétisé et nous n'avons pas obtenu les résultats attendus.

La stratégie de renouvellement des Biens immobiliers et, surtout, le travail visant la réalisation des économies définies par le CED sont des résultats tangibles des efforts déployés par les BI de TPSCG pour réduire les frais de logement du gouvernement.





**Recommandation 5:** Que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada veille à ce que son rapport sur le rendement contienne de l'information sur l'application (résultats par rapport aux objectifs prévus) des mesures de son plan d'action conçues pour améliorer la planification, l'acquisition et la gestion des locaux à bureaux, qu'il commence à publier cette information dans son rapport sur le rendement portant sur l'exercice financier se terminant le 31 mars 2004.

Le Ministère a amélioré sa façon de rendre compte au Parlement, a défini les objectifs qu'il souhaite atteindre, a présenté des rapports sur le rendement et a expliqué comment les résultats étaient liés aux objectifs; il continuera de le faire de façon régulière.

#### Améliorations

En 2003-2004, TPSCG a réalisé des progrès pour ce qui est du cycle de planification et de présentation de rapports sur le rendement.

Dans le RMR de 2003-2004, le Ministère a dressé le bilan des progrès réalisés au cours de l'exercice par rapport aux recommandations de la vérificatrice générale et du CPGP et a établi des liens entre les résultats attendus et les objectifs visés.

Dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005, le Ministère a présenté un tableau intitulé *Rapports au Parlement*, qui montre les activités prévues liées aux recommandations de la vérificatrice générale et du CPGP.

Ensuite, le Ministère et la Direction générale ont établi l'Architecture d'activités de programmes (AAP), laquelle comprenait notamment : le dictionnaire de l'AAP, les résultats attendus, les indicateurs de rendement (IR), les extraits et les IR connexes (ceux-ci permettent de voir les liens entre les objectifs stratégiques du Ministère et les résultats attendus). Cette nouvelle structure a été utilisée pour préparer le RPP de 2005-2006.

**Recommandation 6:** Que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada presse le gouvernement du Canada de modifier la Politique sur le cadre de gestion des biens immobiliers, la Politique sur les services communs et les autres politiques pertinentes de manière que TPSCG puisse facturer directement aux ministères clients ses services de gestion des locaux, et que le Ministère fasse rapport à ce sujet au Comité des comptes publics au plus tard le 31 mars 2004.

Lorsque nous avons analysé les mécanismes possibles pour la prestation de services dans le cadre du renouvellement des BI, nous avons conclu qu'en mettant en œuvre un programme rigoureux pour ce qui est des services de gestion des locaux, nous obtiendrons des résultats semblables à ceux d'un régime utilisateur-payeur sans avoir les inconconvénients associés à ce type de système, particulièrement le fardeau de mettre en œuvre un régime utilisateur-payeur dans l'ensemble du gouvernement. Ce programme se fonderait sur des normes précises en matière de locaux et de logement. Il s'intégrerait à l'enveloppe de locaux actuelle et correspondrait aux objectifs de croissance approuvés (13 pour cent) pour les outils de gestion.

Rien dans le renouvellement des BI n'empêche le gouvernement ou la DGBI d'instaurer un régime utilisateur-payeur plus tard. On a cependant jugé qu'il ne s'agissait pas du moyen le plus efficace d'assurer le



En raison du Projet de renouvellement des Biens immobiliers et de l'initiative « Les prochaines étapes », la mise en œuvre du régime de Gestion du portefeuille national (GPN) a été reportée à l'automne 2005. Certains documents relatifs à la GPN ont déjà été fournis au personnel du BVG.

**Recommandation 2 :** Que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada prépare, en collaboration avec les ministères clients, un document contenant une description détaillée des progrès réalisés dans l'élaboration de plans de gestion des locaux, et que cette information soit communiquée au Comité des comptes publics au plus tard le 31 mars 2004.

Nous avons travaillé en collaboration avec la DGIS afin d'obtenir les prévisions de la demande des clients. Nous avons établi un modèle pour les plans à long terme en matière de locaux, lequel doit être examiné par le Secteur de la gestion des locaux et du portefeuille dans le cadre d'un processus visant à déterminer sur quels clients l'organisation devra concentrer ses efforts au cours des années à venir. Des contrôles ont été effectués chaque trimestre.

**Recommandation 3 :** Que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada prépare un document contenant une description détaillée des mesures prises pour renforcer l'analyse des options à long terme, et que cette information soit communiquée au Comité des comptes publics au plus tard le 31 mars 2004.

À l'automne 2004, le Ministère a préparé un Rapport sur les activités de location prévues (RALP), qui permet de mieux planifier les mesures à prendre en ce qui a trait aux baux qui arrivent à expiration.

**Recommandation 4 :** Que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada prépare un document sur les résultats des mesures qu'il a prises pour renforcer et améliorer ses systèmes, politiques et pratiques en matière d'information financière à l'appui de la gestion de projets, qu'il communique cette information au Comité des comptes publics au plus tard le 31 mars 2004.

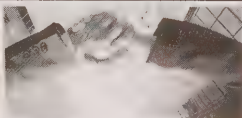
On a approuvé le Cadre de régie de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI) et on a mis sur pied un comité directeur formé de représentants des régions afin d'examiner des activités de GI-TI et de présenter des recommandations au Comité de gestion de la Direction générale.

En plus d'améliorer la régie des activités de GI-TI, on a regroupé tous les systèmes nationaux de biens immobiliers dans une seule direction, ce qui a permis à la Direction générale d'accroître sa capacité de gérer la suite de systèmes, du point de vue du portefeuille, et d'assurer une meilleure planification des investissements et une plus grande intégration.

On fournit aux cadres supérieurs des rapports trimestriels sur le rendement des projets, dans lesquels on présente des analyses des tendances à l'échelle nationale, des exceptions et des comparaisons. Ces rapports nous permettent d'améliorer la qualité des données recueillies; ils sont utilisés pour mesurer les progrès réalisés et établir des repères en matière de rendement.

TPS/GC a éliminé le recours à l'ancien Système de gestion financière (lequel avait été développé par Travaux publics Canada, avant la fusion de 1993) en ajoutant des fonctionnalités semblables au Système financier ministériel commun (SFM/C) et au Système de gestion de projet et des activités (SGPA). Le passage au nouveau système a permis de régler des problèmes importants d'intégration de données et de réduire d'importants risques liés à l'utilisation d'un système désuet.





se fondant sur les résultats du rapport, on a formulé un plan d'action pour les achats du gouvernement, qui figure dans le Budget 2005.

### 3 - Comité permanent des comptes publics (CPCP)

#### A) Gestion de la recherche sur l'opinion publique

La neuvième recommandation du dix-neuvième rapport du CPCP publié en juin 2005 porte sur la gestion de la recherche sur l'opinion publique et prévoit [traduction] : « Que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devra s'assurer que toutes les dispositions relatives à l'obligation d'informer le public soient respectées et que le Ministère rende compte des réalisations à cet égard dans le Rapport ministériel sur le rendement ».

Réponse de TPSGC : Le gouvernement approuve cette recommandation; c'est pourquoi il a renforcé ses efforts pour faire en sorte que tous les ministères qui effectuent des recherches sur l'opinion publique présentent leurs rapports finaux à TPSGC dans les délais prescrits. Selon la Politique de communication du gouvernement du Canada, ces rapports devraient être accessibles à tous les Canadiens et Canadiennes, par l'entremise des bibliothèques nationales, dans les trois mois suivant la fin des travaux de recherche. On a d'ailleurs envoyé des lettres de rappel en ce sens à tous les ministères et organismes et on continuera de le faire régulièrement. Conformément aux observations formulées par la vérificatrice générale, la nouvelle Politique de communication du gouvernement du Canada, adoptée en décembre 2004, stipule que les rapports doivent être fournis sur support papier ou électronique.

On peut trouver de l'information relative à des rapports touchant la recherche sur l'opinion publique ou la publicité sur le site Web de TPSGC : Recherche sur l'opinion publique

[http://commnet.gc.ca/por\\_rop/publication/index\\_f.html](http://commnet.gc.ca/por_rop/publication/index_f.html)

Publicité

<http://publisservice.gc.ca/services/adv-pub/reports/index-f.html>

#### B) Biens immobiliers

Le Comité permanent des comptes publics (CPCP) a examiné le chapitre 8 du Rapport de la vérificatrice générale du Canada publié en décembre 2002, qui porte sur l'acquisition de locaux à bureaux, ainsi que le plan d'action que TPSGC a produit en réponse aux recommandations figurant dans le Rapport. Le CPCP a également tenu des audiences à ce sujet avec des représentants de TPSGC et du Bureau du vérificateur général (BVG) le 24 mars 2003 et a déposé son dix-neuvième rapport à la Chambre des communes le 6 juin de la même année. En tout, le rapport présente sept recommandations ayant trait à l'acquisition de locaux à bureaux. Voici un résumé des réponses du gouvernement au rapport du CPCP, lesquelles ont été présentées au Parlement le 3 novembre 2003, et au Rapport de la vérification générale de 2002 (Chapitre 8: acquisition de locaux à bureaux).

**Recommandation 1 :** Que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada prépare une description détaillée des progrès réalisés au niveau de l'élaboration et de la révision des plans et des stratégies d'investissement à l'échelle locale et régionale et qu'il communique cette information au Comité des comptes publics au plus tard le 31 mars 2004.





- Vérification du Rapport financier sur les coûts d'administration imputables au compte du Régime de pensions du gouvernement du Canada pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2004;

- Vérification des achats de faible valeur;
- Vérification du cadre de contrôle de la gestion (CCG) pour les évacuations d'urgence en cas d'incendie dans les immeubles appartenant à l'État et respect des mesures prises à cet égard;
- Vérification de la gestion de certains contrats de recours à d'AFPS;
- Vérification préparatoire dirigée - Séparation des tâches dans les pratiques contractuelles à Conseils et Vérification Canada;
- Vérification préparatoire dirigée - Séparation des tâches dans les pratiques contractuelles au Bureau de la traduction;
- Vérification dirigée des mécanismes de responsabilisation et d'assurance de la qualité utilisés par TPSCGC pour répondre aux questions inscrites au Feuilleton;
- Vérification du fonds renouvelable du Bureau de la traduction;
- Vérification du fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers;
- Vérification du fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada ;
- Vérification du fonds renouvelable des Services communs de télécommunications de d'informatique;
- Vérification du fonds renouvelable des services optionnels;
- Vérification du fonds renouvelable des services immobiliers;
- Évaluation de L'Institut du savoir.

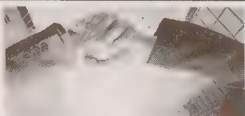
## 2 - Examen des achats de l'ensemble du gouvernement

L'Examen des achats de l'ensemble du gouvernement, dirigé par le secrétaire parlementaire des Travaux publics et des Services gouvernementaux, a débuté en décembre 2003. Le mandat de l'équipe chargée de l'examen était de se pencher sur la gestion, les activités, les politiques, les lois et les objectifs relatifs aux achats dans l'ensemble du gouvernement. Les membres de l'équipe devaient ensuite présenter des recommandations au gouvernement sur la meilleure façon de mener ses activités d'achat : en accélérant et en simplifiant le processus d'approvisionnement et en réduisant les coûts; en adoptant un code d'éthique solide; en obtenant la meilleure valeur possible du point de vue du gouvernement; en soutenant de façon efficace les priorités socioéconomiques du gouvernement; en faisant preuve de transparence, en s'acquittant des obligations de rendre compte et en assumant les responsabilités financières.

Le Groupe a terminé la rédaction du rapport final en janvier 2005. Voici certaines des principales recommandations : établir une approche pangouvernementale de la gestion de produits pour les achats effectués par le gouvernement fédéral en collaboration avec les autres ministères, les représentants de l'industrie et d'autres intervenants; apporter les changements nécessaires aux lois, aux règlements et aux politiques appropriés; l'utilisation des outils d'achat pour l'ensemble du gouvernement, s'il y a lieu, et assurer la formation de ressources humaines afin de refléter le nouveau modèle d'affaires. On peut obtenir de plus amples renseignements sur le rapport final en se rendant à l'adresse suivante :

[http://www.tpsgc.gc.ca/reports/text/rpp\\_2004-2005\\_annexB\\_b-f.html](http://www.tpsgc.gc.ca/reports/text/rpp_2004-2005_annexB_b-f.html)

Une fois que les observations et les conclusions ont été formulées, on a ajouté de la documentation interne préparée par TPSCGC portant sur le recours aux marchés publics pour permettre au gouvernement de réaliser des économies, conformément aux objectifs des *Prochaines étapes*. Les propositions de TPSCGC ont ensuite été présentées au Comité d'examen des dépenses et, suivant la recommandation du Comité, au Cabinet. En



# ANNEXE B : VÉRIFICATIONS, EXAMENS ET RÉPONSES AU PARLEMENT

Cette annexe traite :

1. des vérifications et des examens effectués en 2004-2005;
2. de l'Examen des achats de l'ensemble du gouvernement;
3. du Comité permanent des comptes publics (CPCP).

Lorsque possible, nous avons ajouté des hyperliens vers des renseignements supplémentaires.

## I - Vérifications et examens effectués en 2004-2005

### A) Réponse à la vérificatrice générale

En 2004-2005, aucun des rapports du Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada ne concernait directement TPSCGC. Dans le cas des vérifications pangouvernementales où il était question de TPSCGC, la réponse a été fournie par le gouvernement. Le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) ou d'autres ministères désignés ont coordonné les réponses.

Il en va de même pour la vérification du Programme des commandes et des activités de publicité menée par le BVG. Depuis la publication du rapport de la vérificatrice générale de 2003, TPSCGC a apporté les améliorations mentionnées dans la section portant sur les initiatives de la Direction générale de l'intégration des services.

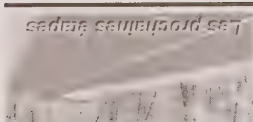
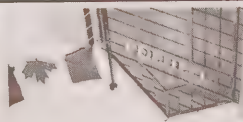
### B) Vérifications externes

#### *Vérification de la gestion du Programme des langues officielles*

Cette vérification, effectuée par le Commissariat aux langues officielles, visait à déterminer si la mise en application du programme des langues officielles de TPSCGC était conforme à la *Loi sur les langues officielles*. On a entre autres évalué si les renseignements appropriés étaient fournis aux gestionnaires et aux employés en ce qui concerne leurs droits et responsabilités en matière de langues officielles. On a également examiné le rôle de la Direction des langues officielles et la contribution du secteur des ressources humaines à l'atteinte des objectifs en matière de langues officielles. Les responsables ont vérifié si le Ministère disposait de mécanismes pour la gestion et le contrôle de ses plans et programmes en matière de langues officielles. Ils ont également vérifié si la culture organisationnelle reflétait bien la dualité linguistique du pays et si le Ministère disposait de mécanismes pour faire en sorte que les gestionnaires s'engagent à l'égard des langues officielles et définissent les exigences linguistiques des postes.

### C) Vérifications et évaluations internes

Voici la liste des rapports sur les vérifications et les évaluations internes effectuées en 2004-2005. La liste est disponible à l'adresse suivante : [http://www.tpsgc.gc.ca/dgve/text/2004\\_2005-f.html](http://www.tpsgc.gc.ca/dgve/text/2004_2005-f.html)







ministères clients des outils conçus par TPSSGC qui leur permettront d'offrir de meilleurs services plus rapidement.

Afin de surveiller les progrès accomplis dans le domaine de la satisfaction de la clientèle, la Direction générale de l'intégration des services (DGIS) a préparé un sondage sur la satisfaction de la clientèle. L'objectif consiste à se servir des résultats de ce sondage, qui sera réalisé durant l'exercice 2005-2006, afin d'établir une base de référence qui servira à la mise en œuvre complète de l'initiative *Les prochaines étapes*. Au cours du prochain exercice, la DGIS effectuera, en se servant du Web, une analyse portant sur la satisfaction de la clientèle et mènera des entrevues avec des cadres supérieurs d'autres ministères. Toutes ces activités aideront la DGIS à établir une base de référence qui lui permettra de quantifier et de classer par catégories les perceptions des ministères clients lorsqu'ils font affaire avec TPSSGC. Les divers secteurs d'activité de TPSSGC utiliseront cette information afin d'améliorer les services et d'offrir la meilleure valeur à leurs clients, tout en respectant les engagements du gouvernement, conformément à l'initiative *Les prochaines étapes*.

La DGIS surveillera les progrès accomplis par rapport à la base de référence établie au moyen d'un programme d'évaluations périodiques portant sur la satisfaction de la clientèle, programme qui commencera en 2006 et sera ensuite renouvelé à tous les ans. La DGIS fera également rapport de ces progrès.



- Appuyer le Secrétariat du Conseil du Trésor dans l'élaboration continue de politiques et la gestion continue du rendement dans ce domaine, y compris l'élaboration et l'amélioration constante d'un cadre de gestion du rendement à l'échelle du gouvernement concernant l'écologisation des opérations gouvernementales;
- Fournir un éventail de services environnementaux de haute qualité aux ministères gouvernementaux, y compris à TPSCG;
- Planifier et élaborer la stratégie de développement durable de TPSCG, surveiller le rendement et rédiger le Rapport annuel sur le rendement de développement durable du Ministère.

L'écologisation des opérations gouvernementales est l'un des projets clés faisant partie de l'initiative Les prochaines étapes de TPSCG. En tant que principal fournisseur de services communs à tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral, TPSCG s'engage fermement à faire preuve de leadership afin de veiller à ce que l'environnement, l'économie et la société soient pris en compte de façon intégrée dans le cadre de ses opérations et de ses procédures. Il aidera à assurer un avenir meilleur à l'ensemble des citoyens canadiens.

De plus amples renseignements sur la SDD 2003 sont disponibles à l'adresse suivante :

<http://www.tpsgc.gc.ca/sd-env/sds2003/strategy/toc-f.html>

## 9) Réservoirs de stockage de produits pétroliers

Il existe au total 94 réservoirs de stockage de produits pétroliers qui sont enregistrés avec TPSCG. Des 27 réservoirs de pétrole hors sol, 15 sont conformes aux *Directives techniques concernant les systèmes de stockage hors sol de produits pétroliers* émises par Environnement Canada, et 12 réservoirs ne sont pas conformes. Des 67 réservoirs de pétrole souterrains enregistrés auprès de TPSCG, 36 sont conformes aux *Directives techniques concernant les systèmes de stockage souterrains de produits pétroliers et de produits apparentés* et 31 ne le sont pas. Sept des réservoirs de pétrole souterrains enregistrés qui ne sont pas conformes aux directives techniques font l'objet, avec la collaboration d'Environnement Canada, de mesures de surveillance et de gestion des réservoirs de pétrole hors sol enregistrés et deux des réservoirs de pétrole souterrains enregistrés sont la propriété d'une tierce partie qui loue des propriétés appartenant à TPSCG. Ces six réservoirs sont non conformes aux directives techniques.

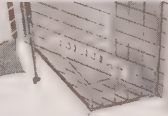
Depuis la fin de la période de référence (le 31 décembre 2004), douze réservoirs qui n'étaient pas conformes aux directives techniques ont été modernisés ou remplacés par de nouveaux réservoirs afin qu'ils soient conformes aux directives techniques. De plus, un réservoir souterrain a été temporairement abandonné sur place, c'est-à-dire qu'il a été vidé et nettoyé, et son enlèvement est prévu d'ici la fin mars 2006. On élabore actuellement des plans d'action particuliers afin que les autres réservoirs de pétrole appartenant à TPSCG, qui ne sont pas conformes aux directives techniques, le deviennent.

## 10) Achats et marchés

TPSCG fait l'acquisition de biens et de services et effectue des travaux de construction au nom des ministères et des organismes du gouvernement du Canada.

Grâce à ses procédures et à ses politiques sur les achats, le Ministère peut offrir au gouvernement des services économiques et rentables de passation de marchés publics, tout en respectant les lois, y compris celles qui se rapportent aux accords commerciaux nationaux et internationaux. De plus amples





Un appel d'offres, lancé à l'automne 2004, a pris fin à la fin janvier 2005. On évalue actuellement les offres et la préparation d'une présentation au Conseil du Trésor pour autoriser et attribuer le contrat suit son cours conformément au calendrier. La présentation devrait être terminée à l'automne 2005, tandis que l'approbation définitive du projet par le Conseil du Trésor est prévue pour octobre 2006.

Le PMSSP est actuellement à l'étape de la définition du projet, laquelle devrait prendre fin d'ici octobre 2006. Le Projet doit être terminé d'ici janvier 2012.

De plus amples renseignements sur le Projet de modernisation des systèmes et des services de pensions peuvent être obtenus sur le site Web de TPSCG à l'adresse suivante : [http://www.pwpsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa7-f.html](http://www.pwpsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa7-f.html)

## 8) Stratégie de développement durable (SD)

Le rapport sur la Stratégie de développement durable (SD) 2003 de TPSCG a été déposé au Parlement en février 2004. Cette stratégie comporte des engagements ministériels relatifs aux quatre objectifs suivants :

- Ecologiser les opérations de TPSCG à titre de gardien d'immeubles et de fournisseur d'installations et de locaux à bureaux à vocation commune pour les ministères fédéraux;
- Ecologiser les services offerts par TPSCG aux autres ministères et aux organismes fédéraux;
- Ecologiser les opérations internes de TPSCG;
- Exercer un leadership national et international en matière d'écologisation des opérations gouvernementales.

Globalement, l'expérience acquise lors de l'élaboration de la SDD 2000 a permis d'établir des objectifs plus judicieux, d'améliorer les processus de gestion et de perfectionner les systèmes de surveillance des résultats. TPSCG est aujourd'hui en mesure de miser sur les succès remportés pendant qu'il procède à la mise en œuvre de sa Stratégie de développement durable 2003.

Les progrès réalisés en ce qui concerne l'atteinte des objectifs ont été soutenus tout au long de l'exercice 2004-2005. Dans le cas des objectifs qui risquent de ne pas être atteints, des plans de rétablissement seront élaborés et mis en œuvre. De plus amples renseignements sur le rendement concernant la SDD 2003 sont disponibles dans le rapport de TPSCG intitulé *Rapport sur le rendement en matière de développement durable 2003-2004*. Ce rapport est disponible à l'adresse suivante : <http://www.tpsgc.gc.ca/sd-env/text/performance-report-f.html>

TPSCG a créé, à la fin de l'exercice, le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales (BEOG), lequel est chargé de regrouper l'expertise de TPSCG en matière d'environnement et de jouer un rôle de chef de file dans l'écologisation des opérations gouvernementales à l'échelle de l'administration fédérale. Le BEOG constituera la principale source de conseils et d'orientations fonctionnelles pour les ministères fédéraux en matière d'écologisation de leurs activités, plus particulièrement en ce qui concerne les achats écologiques, la construction écologique, la gestion immobilière écologique, le recyclage et la gestion des déchets, la gestion des risques, et l'assainissement des lieux contaminés, et d'autres activités. Les principales fonctions du BEOG seront les suivantes :

- Fournir des conseils et des orientations fonctionnelles aux ministères sur un large éventail d'activités liées à l'écologisation de leurs opérations;



## 6) Initiative des services de voyage partagés (ISVP)

Conformément aux objectifs de l'initiative *Les prochaines étapes*, l'initiative des services de voyage partagés (ISVP) permettra de réduire de 100 millions de dollars par année les dépenses du gouvernement en matière de déplacement et de gestion des déplacements, dépenses qui se chiffrent à 1,6 milliard de dollars annuellement. Dans le cadre de l'ISVP, un outil de réservation en ligne a été lancé en novembre 2004 afin d'aider les voyageurs du gouvernement à économiser jusqu'à 50 pour cent de leur frais de transactions, ce qui représente des économies éventuelles de plusieurs millions de dollars à l'échelle du gouvernement. De plus, la carte de voyage du gouvernement, lancée en avril 2004, permet au gouvernement de négocier plus facilement des tarifs concurrentiels avec les fournisseurs de services de voyage comme les compagnies aériennes, les hôtels et les entreprises de location d'automobiles. On estime que le gouvernement du Canada a économisé plus de 25 millions de dollars sur les tarifs aériens, principalement en raison du fait qu'il a pu négocier de meilleurs taux et que les voyageurs choisissent des tarifs moins élevés en se servant de l'outil de réservation en ligne. Le gouvernement a également réalisé des économies supplémentaires d'environ 3,6 millions de dollars à la suite d'une réduction des frais de transaction et des primes d'assurance ainsi qu'en raison du remboursement des billets non utilisés, économies qui n'auraient pas pu être réalisées sans l'outil de réservation en ligne. D'autres économies pourront être réalisées avec le lancement de l'outil de gestion des dépenses, mis à l'essai dans le cadre d'un projet-pilote mené dans dix ministères d'avant-garde en décembre 2004 et en janvier 2005. Il est prévu que l'ISVP sera complètement mise en œuvre d'ici l'automne 2006.

De plus amples renseignements sur l'initiative des services de voyage partagés peuvent être obtenus sur le site Web de TPSCG à l'adresse suivante :

[http://www.pwpsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa6-f.html](http://www.pwpsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa6-f.html)

## 7) *Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions (PMSSP)*

Le Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions du gouvernement du Canada a pour but de renouveler les systèmes d'administration des pensions de TPSCG en remplaçant une technologie désuète et en fournissant des services modernes aux employés, aux employeurs et aux pensionnés.

L'infrastructure de systèmes et de processus opérationnels de TPSCG servant à l'administration des pensions repose sur une technologie vieille de 35 ans; il existe donc un besoin urgent de la renouveler. Les capacités limitées des processus existants et la technologie désuète servant à exploiter les systèmes en place compromettent sérieusement la capacité de TPSCG de maintenir les niveaux de service actuels. De plus, ces processus et cette technologie limitent sévèrement la capacité de TPSCG d'offrir des services futurs qui seraient comparables à ceux offerts par les chefs de file de l'industrie en ce qui concerne la qualité et le rapport coût-efficacité.

Les employeurs cherchent à offrir à leurs employés un éventail plus large de services de qualité supérieure. Selon les tendances démographiques actuelles, plus de 40 % des fonctionnaires pourront prendre leur retraite d'ici les dix prochaines années. Par conséquent, de plus en plus d'employés veulent obtenir des conseils sur la retraite et avoir accès à des services qui leur permettent d'analyser les différents choix de prestations de retraite qui leurs sont offerts. Parallèlement, les différentes équipes responsables de l'administration des pensions perdent un nombre important d'employés expérimentés et bien formés. Parmi ces employés, 52 % d'entre eux, qui sont les plus qualifiés, sont admissibles à la retraite d'ici les dix prochaines années.



mise à l'essai d'un prototype de services d'achats; il est prévu que ces activités prendront fin à l'automne 2005. De plus, on prévoit terminer l'élaboration des protocoles d'entente avec les ministères et les organismes fédéraux responsables d'ici le printemps 2006.

De plus amples renseignements sur le MDGC peuvent être obtenus sur le site Web de TPSCG à l'adresse suivante :

[http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa4-f.html](http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa4-f.html)

### 5) Voie de communication protégée (VCP)

La Voie de communication protégée (VCP) est au cœur de l'infrastructure commune du gouvernement du Canada et constitue la base de l'initiative Gouvernement en direct (GED). La VCP fournit aux citoyens un accès protégé et privé à tous les services en direct du gouvernement fédéral et, par le fait même, soutient l'objectif du gouvernement du Canada d'offrir des services pangouvernementaux axés sur le client, partout et en tout temps, dans les deux langues officielles. Plus de 120 ministères et organismes fédéraux ont maintenant migré au Réseau de la Voie de communication protégée, et les responsables de 26 programmes gouvernementaux utilisent les services de sécurité et d'authentification connexes. De plus, des améliorations continues apportées à cette infrastructure commune permettront aux ministères d'accroître l'éventail et la qualité des services offerts en direct et d'améliorer ainsi la prestation de services intégrés à la population canadienne.

Le projet VCP a évolué de façon graduelle et structurée depuis son lancement en 1999. Le 1<sup>er</sup> octobre 2004, l'étape finale du projet a pris fin et la VCP est devenue opérationnelle. De plus, on continuera à améliorer la VCP de manière à ce qu'elle réponde aux besoins changeants des ministères. On sera également à l'affût des innovations technologiques de l'industrie pour renforcer la sécurité et accroître la valeur des services offerts par l'intermédiaire de la VCP.

Le modèle opérationnel durable pour la Voie de communication protégée est documenté dans la nouvelle analyse de rentabilisation du projet VCP, laquelle appuie la présentation au Conseil du Trésor de mars 2005 visant à obtenir des fonds supplémentaires pour financer le programme de la VCP. On a approuvé en principe un modèle de financement durable pour la période allant d'avril 2005 à septembre 2010, la source de fonds étant le Fonds d'investissement pour les priorités stratégiques du SCT. L'approbation finale du modèle de financement dépend des résultats d'une analyse comparative portant sur l'optimisation des ressources liées aux services offerts par l'intermédiaire de la VCP ainsi que des résultats d'un examen interne des opérations du Secteur des services stratégiques d'infrastructure. Cette analyse et cet examen sont actuellement en cours. L'approbation finale du modèle de financement dépend également de la négociation d'un contrat à long terme avec Bell Canada, le fournisseur des services liés à la VCP. Il est prévu que ces activités prendront fin à l'automne 2005 et qu'on préparera, à ce moment-là, une présentation au Conseil du Trésor qui sera fondée sur la structure de coûts révisée ou confirmée ainsi que sur le portefeuille de services.

De plus amples renseignements sur la Voie de communication protégée peuvent être obtenus sur le site Web de TPSCG à l'adresse suivante :

[http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa5-f.html](http://www.pwgsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa5-f.html)





### 3) Gouvernement en direct (GED)

L'initiative du Gouvernement en direct (GED) est le fruit d'une vision ambitieuse du gouvernement fédéral qui vise à faire du Canada le pays dont le gouvernement est le plus branché avec ses citoyens. L'objectif consiste à accroître l'accessibilité aux services et aux programmes gouvernementaux, à offrir de meilleurs services qui répondent davantage aux besoins de la population et à gagner la confiance de la population en ce qui concerne la prestation de services en direct. Le GED permet à TPSGC d'exercer un leadership stratégique auprès des ministères et des organismes fédéraux en ce qui concerne la mise en œuvre de cette initiative ainsi que celle visant la Voie de communication protégée (VCP), laquelle consiste en une infrastructure commune protégée qui est nécessaire pour permettre à la population canadienne d'avoir un accès sécuritaire et privé aux services en direct du gouvernement fédéral. Nous apportons constamment des améliorations au Site du Canada, le principal portail du gouvernement du Canada, afin de répondre aux besoins et aux attentes des citoyens canadiens résidant au pays ou non, des entreprises canadiennes ainsi que des non-Canadiens. Ces efforts permettent d'appuyer la vision du gouvernement qui consiste à offrir des services pangouvernementaux axés sur le client, partout et en tout temps, dans les deux langues officielles.

L'initiative du GED permet au gouvernement du Canada d'améliorer les services offerts aux particuliers et aux entreprises. Dans le discours du Trône de 1999, le gouvernement du Canada s'est engagé à se faire connaître partout dans le monde comme le gouvernement le plus branché avec ses citoyens et à répondre à leurs besoins et à leurs attentes en offrant, d'ici 2005, un accès en direct à ses services les plus souvent utilisés.

Le rapport annuel 2005 sur le Gouvernement en direct, intitulé *Gouvernement en direct 2005 - De la vision à la réalité d'aujourd'hui... et de demain*, a été déposé au Parlement en mars 2005. Il fournit des détails sur les nouveautés liées au GED auxquelles peuvent s'attendre les citoyens et les entreprises d'ici la fin de 2005. Il met également en relief les réalisations des 34 ministères et organismes fédéraux participant à l'initiative du GED qui, de concert avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et TPSGC, ont établi des services en direct. De plus amples renseignements sur l'initiative du GED peuvent être obtenus aux adresses suivantes :

[http://www.gol-ged.gc.ca/rpt2005/rpt00\\_f.asp?](http://www.gol-ged.gc.ca/rpt2005/rpt00_f.asp?) et  
[http://www.pwpsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa3-f.html](http://www.pwpsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa3-f.html).

### 4) Marché en direct du gouvernement du Canada (MDGC)

Le projet Marché en direct du gouvernement du Canada (MDGC) fait partie du programme de la Chaîne d'approvisionnement électronique (CAE). Considéré comme étant l'une des importantes initiatives en matière d'investissement visant à réaliser des économies et à accroître l'efficacité, conformément aux objectifs de l'initiative *Les prochaines étapes*, ce nouveau service d'achat de bout en bout permettra aux ministères et aux organismes participants de chercher des biens et des services, de faire leurs achats et d'établir des rapports connexes en direct. En outre, il permettra de répondre aux exigences des ministères et des organismes participants en matière de gestion des paiements, des règlements et des biens. Le MDGC permettra également la réalisation d'économies grâce aux remises en fonction du volume et au regroupement d'instruments d'approvisionnement, comme les offres à commandes, ce qui augmentera les rabais liés aux cartes de crédit en plus d'améliorer et de simplifier les processus d'achat.

Bien que la mise en œuvre du projet a été retardée, nous avons continué à élaborer un nouveau modèle en collaboration avec les utilisateurs dans quatre ministères responsables. L'ébauche de l'approbation définitive du projet a été déposée au printemps 2005. Le Conseil du Trésor a également autorisé le développement et la

Le Plan approuvé, divisé en 15 projets importants qui seront réalisés en cinq phases sur une période d'environ 25 ans, fera l'objet d'un important examen au cours de la prochaine année. Cet examen permettra de reconformer les exigences du programme de gestion des locaux, de réévaluer la stratégie de mise en œuvre visant les nouveaux locaux, d'examiner le calendrier et l'enchaînement des activités ainsi que de se pencher sur d'autres questions qui concernent le site, notamment celles visant la sécurité, le stationnement, la circulation, l'archéologie et la contamination des sols. Entre-temps, on accélérera l'exécution des travaux importants, comme ceux visant l'édifice de l'Ouest, et on effectuera les réparations importantes. En outre, on veillera à ce que les autres biens immobiliers ne se détériorent pas davantage.

Le premier projet, la rénovation de la Bibliothèque du Parlement, est déjà bien entamé. Quant au projet de rénovation de l'édifice Wellington, il est toujours à l'étape de la planification. Enfin, le concours d'architecture visant l'édifice de la rue Bank a été annulé. De plus amples détails sur ces projets sont disponibles sur le site Web de TPSCGC à l'adresse suivante : [http://www.pwpsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa1-f.html](http://www.pwpsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa1-f.html)

## 2) Édifice de la magistrature fédérale

**Édifice de la magistrature Pierre-Elliott-Trudeau** (officiellement connu sous le nom d'Édifice de la magistrature fédérale)

Le projet de construction de l'édifice de la magistrature Pierre-Elliott-Trudeau consistera en la construction d'un immeuble à vocation spéciale à l'angle nord-est des rues Wellington et Lyon, à Ottawa. L'édifice aura une superficie d'environ 24 000 mètres carrés utilisables et accueillera les bureaux d'Ottawa de la Cour d'appel fédérale, de la Cour fédérale, de la Cour d'appel de la Cour martiale, de la Cour canadienne de l'impôt et du nouveau Service administratif des tribunaux judiciaires. Le projet prévoit également la construction d'un stationnement souterrain de 350 places, dont 190 seront réservées aux parlementaires et à leur personnel. Le coût total du projet ne doit pas dépasser 163,5 millions de dollars, excluant la TPS (151,7 millions de dollars pour l'édifice et 11,8 millions de dollars pour le stationnement des parlementaires).

En octobre 2002, l'équipe chargée du projet a reçu une approbation préliminaire de projet révisée lui permettant de terminer la préparation des documents visant la conception de l'édifice, y compris ceux concernant l'appel d'offres, et de lancer l'appel d'offres. Le projet a par la suite été suspendu, en décembre 2003, en raison de l'examen des dépenses. Durant l'exercice 2004-2005, on a terminé les travaux de conception de l'édifice et obtenu toutes les approbations nécessaires relatives à la conception (Commission de la capitale nationale, Développement des ressources humaines Canada, commissaire des incendies et Service administratif des tribunaux judiciaires). Au cours de cette même période, tous les documents, plans et devis relatifs à la construction de l'édifice ont été préparés et examinés par la Direction de l'attribution des marchés immobiliers. Maintenant que le gel sur les projets d'immobilisations a été levé, la prochaine étape consistera à obtenir une approbation définitive du projet (ADP) afin de procéder à l'exécution du projet. Après discussion avec le ministère de la Justice, il a été convenu de reporter l'ADP à l'automne 2005.

De plus amples détails sont disponibles sur le site Web de TPSCGC à l'adresse suivante :

[http://www.pwpsc.gc.ca/reports/text/dpr\\_2004-2005\\_annexa2-f.html](http://www.pwpsc.gc.ca/reports/text/dpr_2004-2005_annexa2-f.html)





# ANNEXE A: INITIATIVES PRINCIPALES ET INITIATIVES PANGOUVERNEMENTALES

En plus des exigences visant l'établissement de rapports financiers dans le cadre du Rapport ministériel sur le rendement, les lignes directrices du Conseil du Trésor stipulent que nous devons faire rapport des grands projets d'immobilisations, particulièrement ceux dont le coût estimatif s'élève à plus de 100 millions de dollars, ainsi que de toute initiative horizontale qui intéresse plus d'un ministère et dont TPSCGC joue un rôle de premier plan. Enfin, les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor stipulent que nous devons faire rapport des stratégies de développement durable du Ministère.

Vous trouverez donc, dans la présente annexe, un résumé des initiatives et des projets suivants :

1. Cité parlementaire;
2. Édifice de la magistrature fédérale;
3. Gouvernement en direct (GED);
4. Marché en direct du gouvernement du Canada (MDGC);
5. Voie de communication protégée (VCP);
6. Initiative des services de voyage partagés (ISVP);
7. Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions (PMSSP);
8. Stratégie de développement durable (SDD);
9. Réservoirs de stockage de produits pétroliers;
10. Achats et marchés;
11. Autres formes de prestation de services;
12. Initiative d'amélioration des services.

## 1) Cité parlementaire

La vision et le plan à long terme pour la Cité parlementaire, document approuvé en 2001, est un plan détaillé qui sert à guider les travaux de rénovation du siège du gouvernement du Canada. Au cours de la période de mise en œuvre de ce plan, qui s'étendra sur 25 ans, un vaste programme de préservation permettra de restaurer l'aspect magnifique des immeubles et de les moderniser selon les normes d'aujourd'hui, en remplaçant leurs systèmes électriques et mécaniques ainsi que leurs systèmes de sécurité et en aménageant des bureaux et des salles de comité plus fonctionnels. Parallèlement, on entreprendra la construction de nouveaux locaux représentant une superficie totale d'environ 28 000 m<sup>2</sup> pour répondre aux besoins en locaux du Sénat, de la Chambre des communes et de la Bibliothèque du Parlement, besoins qui ne peuvent être comblés dans les installations actuelles.





Tableau financier 11 : Renseignements sur les dépenses de projets (suite)

| Projets (en millions de \$)   |  |                           |                           |                  |   |                 |
|---|--|---------------------------|---------------------------|------------------|---|-----------------|
| Projets   | SERVICES COMMUNS DE TÉLÉCOMMUNICATIONS ET D'INFORMATIQUE |                           |                           |                  |   |                 |
|   | Estimation du coût total actuel                          | Données réelles 2002-2003 | Données réelles 2003-2004 | Dépenses prévues | Autorisations totales (au 31 mars 2005) | Données réelles |
| Région de la capitale nationale   |  |                           |                           |                  |   |                 |
| Ottawa/Gatineau -- Gouvernement en direct -- Voie de communication protégée | 1 037,8  | 96,5                      | 113,9                     | 138,4            | 138,4                                   | 138,0           |
| Total -- Services communs de télécommunications et d'informatique           |  |                           |                           |                  |   |                 |
|   | 1037,8   | 96,5                      | 113,9                     | 138,4            | 138,4                                   | 138             |
| SERVICES D'APPROVISIONNEMENTS   |  |                           |                           |                  |   |                 |
| Région de la capitale nationale   |  |                           |                           |                  |   |                 |
| Ottawa/Gatineau -- Initiative des services de voyage partagés               | 96,2   |                           | 3,2                       | 17,5             | 275,6                                   | 17,6            |
| Total -- Services d'approvisionnement                                       |  |                           |                           |                  |   |                 |
|   | 96,2   |                           | 3,2                       | 17,5             | 275,6                                   | 17,6            |
| Total -- projets d'immobilisations  |  |                           |                           |                  |   |                 |
|   | 4 081,3  | 161,7                     | 215,6                     | 448,9            | 1 026,6                                 | 288,0           |

Tableau financier 12 : Paiements de transfert par secteur d'activité

| 2004-2005   |                           |                           |                  |                         |                 |      |
|---|---------------------------|---------------------------|------------------|-------------------------|-----------------|------|
| PROGRAMME   |                           |                           |                  |                         |                 |      |
| Secteur d'activité  | SERVICES GOUVERNEMENTAUX  |                           |                  |                         |                 |      |
|   | Données réelles 2002-2003 | Données réelles 2003-2004 | Dépenses prévues | Total des autorisations | Données réelles |      |
| Biens immobiliers   |                           |                           |                  |                         |                 |      |
| SUBVENTIONS   |                           |                           |                  |                         |                 |      |
| Subvention non financière à la Société royale du Canada                               | 0,08                      | 0,08                      | 0,08             | 0,08                    | 0,08            | 0,08 |
| Subventions versées aux municipalités et à d'autres autorités taxatrices <sup>1</sup> | 1,97                      | (0,92)                    | -                | -                       | -               | 0,08 |
| CONTRIBUTIONS   |                           |                           |                  |                         |                 |      |
| Association canadienne de normalisation   | 0,01                      | 0,01                      | 0,01             | 0,01                    | 0,01            | 0,01 |
| Contribution à l'Argenta Management Authority   | 1,37                      | 0,27                      | 5,67             | 0,50                    | 0,50            | 0,50 |
| TOTAL DU SECTEUR D'ACTIVITÉ   |                           |                           |                  |                         |                 |      |
|   | 3,43                      | (0,56)                    | 5,76             | 0,59                    | 0,59            | 0,59 |
| Services d'information du gouvernement  |                           |                           |                  |                         |                 |      |
| SUBVENTIONS   |                           |                           |                  |                         |                 |      |
| Subventions au programme de relations externes  | -                         | 1,00                      | 0,67             | -                       | -               | -    |
| CONTRIBUTIONS   |                           |                           |                  |                         |                 |      |
| Contributions au programme de relations externes                                      | -                         | 1,45                      | 1,45             | -                       | -               | -    |
| TOTAL DU SECTEUR D'ACTIVITÉ <sup>2</sup>  |                           |                           |                  |                         |                 |      |
|   | -                         | -                         | 2,45             | 2,12                    | -               | -    |
| Total des paiements de transfert  |                           |                           |                  |                         |                 |      |
|   | 3,43                      | (0,56)                    | 8,21             | 2,71                    | 0,59            | 0,59 |

Notes : Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

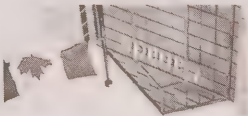
(1) La responsabilité du financement au titre des paiements aux municipalités et à d'autres autorités taxatrices a été transférée aux ministères gardiens pertinents. Les chiffres correspondent aux paiements non recouvrés par les ministères gardiens à la fin de l'exercice.

(2) Les données réelles de 2002-2003 et de 2003-2004 ne comprennent pas les activités des Services d'information du gouvernement. Ces activités, qui faisaient partie de Communication Canada, ont été transférées à TPSGC le 1<sup>er</sup> avril 2004.



Tableau financier 11 : Renseignements sur les dépenses de projets

| Projets (en millions de \$)   |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
|---|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---|--------------------|--------------------|
| BIENS IMMOBILIERS   |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
| Projets   | Coût<br>estimatif total | Données<br>réelles<br>2002-2003 | Données<br>réelles<br>2003-2004 | Dépenses<br>prévues<br>(au 31 mars<br>2005) | Données<br>réelles | Données<br>réelles |
| <b>Définition des projets – région de l'Atlantique</b>  |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
| Halifax -- nouvel immeuble du gouvernement du Canada pour la GRC -- construction  | 35,8                    | 2,8                             | 0,3                             | 2,3   | 8,5                | 1,0                |
| Dartmouth -- nouvel immeuble du gouvernement du Canada -- institut d'océanographie de Bedford -- construction   | 76,6                    | 0,5                             | 0,6                             | 2,7   | 4,0                | 0,5                |
| <b>Mise en œuvre des projets -- région de l'Atlantique</b>  |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
| Charlottetown -- immeuble du gouvernement du Canada proposé -- construction   | 50,3                    | 1,4                             | 2,5                             | 20,5  | 44,9               | 2,7                |
| Argentea -- assainissement de l'environnement   | 92,5                    | 7,7                             | 5,0                             | 1,9   | 93,5               | 3,9                |
| <b>Mise en œuvre des projets -- région du Québec</b>  |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
| Montréal -- 740, rue Bélair -- construction   | 55,3                    | 2,9                             | 6,3                             | 17,7  | 60,3               | 17,4               |
| Québec -- 55 quais -- démolition  | 19,9                    | 0,7                             | 0,1                             | 0,2   | 19,9               | 0,1                |
| <b>Clôture de projets -- région du Québec</b>   |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
| Matane -- quai -- démolition  | 7,1                     | 0,1                             | 0,1                             | 0,1   | 7,1                | 0,1                |
| <b>Projets -- région de l'Ontario</b>   |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
| 180, rue Queen Ouest, Toronto -- nouveau ball   | 88,2                    | 0,1                             | 0,3                             | 4,3   | 88,2               | 1,0                |
| 277, rue Front Ouest -- réaménagement des locaux loués  | 35,3                    |                                 |                                 | 4,9   |                    | 1,1                |
| <b>Définition des projets -- région de la capitale nationale</b>  |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
| Ottawa -- installation d'entreposage de films en nitrate de cellulose -- Bibliothèque nationale du Canada et Archives nationales du Canada -- nouvelle construction | 10,2                    | 0,4                             | 0,1                             | 4,6   | 1,0                | 0,4                |
| Ottawa/Gatineau -- pont Alexandra -- rénovation et remplacement du tablier  | 18,2                    | 0,0                             | 0,1                             | 1,9   | 1,8                | 0,4                |
| Ottawa -- édifice de la magistrature fédérale -- nouvelle construction  | 163,5                   | 2,7                             | 6,8                             | 16,0  | 1,1                | 3,3                |
| Ottawa -- édifice Skyline -- rénovation et occupation fédérale  | 106,1                   | -                               | 1,6                             | 6,4   | 2,1                | 4,3                |
| Centrale de chauffage et de refroidissement -- remplacement du tunnel Est   | 44,2                    | 0,1                             | -                               | 1,9   | 1,8                | 0,2                |
| Remplacement -- barrage Lanier  | 21,9                    | -                               | -                               | 0,5   | 1,0                | 0,7                |
| <b>Mise en œuvre des projets -- région de la capitale nationale</b>   |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
| Gatineau -- garage Laurier-Taché -- rénovation  | 61,5                    | 2,1                             | 0,6                             | 13,4  | 61,5               | 12,0               |
| Ottawa -- Musée du portrait du Canada -- rénovation   | 32,3                    | 0,4                             | 1,2                             | 12,8  | -                  | 0,9                |
| <b>Projets de location -- région de la capitale nationale</b>   |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
| Est d'Ottawa -- nouveau ball  | 46,2                    | 0,1                             | 7,0                             | 14,3  |                    | 7,8                |
| Centre-ville d'Ottawa -- nouveau ball   | 82,0                    | -                               | -                               | 24,2  |                    | 1,0                |
| Tours I et II de l'édifice Standard Life, 280, rue Slater et 333, avenue Laurier, Ottawa -- renouvellement  | 22,3                    | -                               | -                               | 11,5  |                    | 3,7                |
| Place Bell Canada, 160, rue Elgin, Ottawa -- nouveau ball   | 22,7                    | 5,6                             | 5,6                             | 7,3   |                    | 5,6                |
| Tours Jean-Edmonds, 365, avenue Laurier Ouest, Ottawa -- renouvellement   | 93,8                    | -                               | -                               | 15,1  |                    | 3,8                |
| <b>Mise en œuvre des projets -- région de l'Ouest</b>   |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
| Regina -- immeuble du gouvernement du Canada -- nouvelle construction   | 35,3                    | 0,3                             | 4,5                             | 18,8  |                    | 5,8                |
| <b>Définition des projets -- Cité parlementaire</b>   |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
| Ottawa -- édifice Wellington -- rénovation (reporté)  | 325,1                   | 2,9                             | 4,9                             | 8,0   | 18,9               | 0,1                |
| Ottawa -- infrastructure de site -- nouvelle construction   | 138,1                   | 0,4                             | 15,2                            | 13,0  | 26,6               | 9,4                |
| Ottawa -- Bibliothèque du Parlement -- conservation, refaçon et modernisation   | 127,9                   | 18,4                            | 23,2                            | 30,3  | 127,9              | 25,2               |
| <b>Définition des projets -- région du Pacifique</b>  |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
| Surrey -- Division E du quartier général de la GRC -- achat du terrain et construction par l'Etat   | 203,9                   | 0,3                             | 0,2                             | 16,2  | -                  | 6,6                |
| <b>Mise en œuvre des projets -- région du Pacifique</b>   |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
| Autouroute du Nord-Ouest -- reconstruction  | 682,4                   | 15,5                            | 11,9                            | 13,0  | -                  | 13,2               |
| <b>Total -- Biens immobiliers</b>   |                         |                                 |                                 |   |                    |                    |
|   | 2 947,3                 | 65,2                            | 98,5                            | 293,0                                       | 612,5              | 132,4              |



| A) Frais d'utilisation                  | Type de frais  | Pouvoir d'établissement des frais  | Date de la dernière modification | 2004-2005                            |                                      |                                |   |  | Exercices de planification |                                      |  |
|---|--|--|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---|--|----------------------------|--------------------------------------|--|
|   |  |  |                                  | Recettes prévues (en milliers de \$) | Recettes réelles (en milliers de \$) | Coût total (en milliers de \$) | Norme de rendement  | Résultats  | Exercice                   | Recettes prévues (en milliers de \$) | Coût total estimatif (en milliers de \$) |
| Cale sèche maritime sur rail de Selkirk | En vertu du Règlement de 1989 sur la cale sèche maritime sur rail de Selkirk (DORS/89-331) (L) | Article 16 de la Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux (1996) | 1989                             | 17,7                                 | 2,3                                  | 28,6                           | Les frais d'utilisation ont été introduits avant le 31 mars 2004. Par conséquent, aucune norme de rendement n'a encore été établie. | Il a été impossible d'obtenir les résultats parce que les normes de rendement n'ont pas encore été établies, les frais d'utilisation ayant été introduits avant le 31 mars 2004. | 2005-2006                  | 17,7                                 | 21,5                                     |
|   |  |  |                                  |                                      |                                      |                                |   |  | 2006-2007                  | 17,7                                 | 29,1                                     |
|   |  |  |                                  | CP 1989-1198                         | Voir la note 2                       | Voir la note 2                 |   |  | 2007-2008                  | 17,7                                 | 29,6                                     |
|   |  |  |                                  |                                      |                                      |                                |   |  | Total                      | 53,1                                 | 80,2                                     |
|   | Autres produits et services (A)  |  |                                  |                                      |                                      |                                |   |  | 2005-2006                  | 17,7                                 | 21,5                                     |
|   |  |  |                                  | Total                                | Total                                | Total                          |   |  | 2006-2007                  | 17,7                                 | 29,1                                     |
|   |  |  |                                  | 17,7                                 | 2,3                                  | 28,6                           |   |  | 2007-2008                  | 17,7                                 | 29,6                                     |
|   |  |  |                                  |                                      |                                      |                                |   |  | Total                      | 53,1                                 | 80,2                                     |
| B) Date de la dernière modification:    |  |  |                                  |                                      |                                      |                                |   |  |                            |                                      |  |
| C) Autres renseignements:               |  |  |                                  |                                      |                                      |                                |   |  |                            |                                      |  |

Note 2: Puisque ni les recettes ni les coûts ne sont prévus en fonction de chaque article faisant l'objet de frais, on ne fait état que de l'ensemble des frais d'utilisation associés à la cale sèche d'Esquimalt.



## 5. PORTS PUBLICS

| A) Frais d'utilisation | Type de frais   | Pouvoir d'établissement des frais | Date de la dernière modification | 2004-2005                            |                                      |                                |   | Exercices de planification   |           |                                      |  |
|------------------------|---|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---|--|-----------|--------------------------------------|--|
|                        |   |                                   |                                  | Recettes prévues (en milliers de \$) | Recettes réelles (en milliers de \$) | Coût total (en milliers de \$) | Norme de rendement  | Résultats  | Exercice  | Recettes prévues (en milliers de \$) | Coût total estimatif (en milliers de \$)   |
| Cale sèche d'Esquimalt | En vertu du Règlement de 1989 sur la cale sèche d'Esquimalt (DORS/89-332 et DORS/95-462) (L)<br><br>Autres produits et services (A) | Décret                            | 1995                             | Note 2                               | Note 2                               | Note 2                         | Les frais d'utilisation mentionnés aux annexes A et B ont été introduits avant le 31 mars 2004. Par conséquent, aucune norme de rendement n'a encore été établie. | Il a été impossible d'obtenir les résultats parce que les normes de rendement n'ont pas encore été établies, les frais d'utilisation ayant été introduits avant le 31 mars 2004. | 2005-2006 |                                      | Les autres ministères n'engagent aucune dépense à l'appui de l'activité faisant l'objet des frais. |
|                        |   |                                   |                                  |                                      |                                      |                                |   |  | 2006-2007 |                                      |  |
|                        |   |                                   |                                  |                                      |                                      |                                |   |  | 2007-2008 |                                      |  |
|                        |   |                                   |                                  | Total                                | Total                                | Total                          |   |  | 2005-2006 | 6 000                                | 7 994  |
|                        |   |                                   |                                  | 6 800                                | 3 755                                | 8 301                          |   |  | 2006-2007 | 4 000                                | 9 340  |
|                        |   |                                   |                                  |                                      |                                      |                                |   |  | 2007-2008 | 4 000                                | 15 225   |
|                        |   |                                   |                                  |                                      |                                      |                                |   |  | Total     | 14 000                               | 32 559   |

#### 4. TRADUCTION

| A) Frais d'utilisation  | Type de frais                   | Pouvoir d'établissement des frais  | Date de la dernière modification | 2004-2005                            |                                      |                                |                    | Exercices de planification |  |                                      |  |
|---|---------------------------------|--|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------|----------------------------|--|--------------------------------------|--|
|   |                                 |  |                                  | Recettes prévues (en milliers de \$) | Recettes réelles (en milliers de \$) | Coût total (en milliers de \$) | Norme de rendement | Résultats                  | Exercice                                     | Recettes prévues (en milliers de \$) | Coût total estimatif (en milliers de \$) |
| Des frais de traitement des demandes seront facturés aux fournisseurs admissibles figurant dans le répertoire du Bureau de la traduction. | Autres produits et services (A) | À titre d'organisme de services spécial géré dans le cadre d'un fonds renouvelé-le, le Bureau de la traduction doit réaliser un équilibre budgétaire; il a donc le pouvoir d'établir le prix de tous les services qu'il rend aux utilisateurs. | 1997                             | Note 1                               | 5,25                                 | Note 2                         |                    |                            |  |                                      |  |
|   |                                 |  |                                  | Total                                | Total 5,25                           | Total                          |                    |                            | 2005-2006<br>2006-2007<br>2007-2008<br>Total |                                      |  |

#### B) Date de la dernière modification: 1997

#### C) Autres renseignements:

*Note 1 : En raison de l'importance négligeable des montants en cause et de l'impossibilité de prédire le nombre total de fournisseurs qui demanderont à être ajoutés au répertoire, le Bureau de la traduction n'évalue pas les recettes découlant de ces frais.*

*Note 2 : Les frais de 50 \$ correspondent au coût minimal estimatif associé au traitement de chaque demande à ajouter au répertoire. On ne fait pas le suivi des coûts en raison de l'importance négligeable des montants en cause et de l'impossibilité de prédire le nombre total de fournisseurs qui demanderont à être ajoutés au répertoire.*

### 3. GAZETTE DU CANADA

| A) Frais d'utilisation  | Type de frais   | Pouvoir d'établissement des frais  | Date de la dernière modification                                    | 2004-2005  |  |                                |   |   | Exercices de planification          |                                      |  |
|---|---|--|---|--|--|--------------------------------|---|---|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
|   |   |  |   | Recettes prévues (en milliers de \$)                 | Recettes réelles (en milliers de \$)                         | Coût total (en milliers de \$) | Norme de rendement  | Résultats   | Exercice                            | Recettes prévues (en milliers de \$) | Coût total estimatif (en milliers de \$) |
| La version imprimée de la <i>Gazette du Canada</i> fait l'objet de frais d'abonnement.  | Des frais prévus par la loi (1) sont facturés pour respecter le mandat de la <i>Gazette du Canada</i> . | Les frais d'abonnement sont prévus dans la <i>Loi sur les textes réglementaires</i> , qui a été sanctionnée en 1971.                   | Les frais d'abonnement ont été revus pour la dernière fois en 1985. | Recettes liées à l'abonnement en 2004-2005 : 87 \$.  | Recettes réelles en 2004-2005 : 81 \$.                       | Non disponible                 | Un taux de satisfaction de 100 % est établi si les délais de publication de la <i>Gazette du Canada</i> prévus par la loi sont respectés et si tous les clients respectent les délais de publication prévus par la loi.   | 100 % : tous les avis ont été publiés selon les délais prévus par la loi.   | 2005-2006<br>2006-2007<br>2007-2008 | 2 200<br>2 200<br>2 200              | Non disponible                           |
| Des frais d'insertion sont facturés aux clients du gouvernement et du secteur privé qui doivent publier des renseignements dans la <i>Gazette du Canada</i> en vertu de la loi. | La <i>Gazette du Canada</i> doit recouvrer une partie de ses coûts.                                     | Les frais d'insertion sont facturés en vertu de la directive du Conseil du Trésor et de la Politique sur les services communs de 1986. | Les frais d'insertion ont été revus pour la dernière fois en 1992.  | Recettes liées à l'insertion en 2004-2005 : 1 913 \$ | Recettes réelles liées à l'insertion en 2004-2005 : 1 785 \$ | Non disponible                 | Les clients doivent respecter nos délais de publication. Toutefois, dans la mesure du possible, les responsables de la <i>Gazette du Canada</i> viendront en aide aux clients en faisant des heures supplémentaires de façon à ce que ces derniers respectent les délais prévus par la loi et que les règlements ne soient pas remis en question. | En 2004-2005, le taux d'erreur s'est établi à 0,07684 %, ce qui représente seulement 3 erreurs en 4 009 pages publiées. |                                     |                                      |  |
|   |   |  |   | <b>Total</b><br>2 000                                | <b>Total</b><br>1 866  | S.O.                           | Au cours des dix dernières années, le taux d'erreur de la <i>Gazette du Canada</i> se maintient sous le seuil du 1 %.   |   |                                     | <b>Total</b><br>6 600                | <b>Total</b><br>S.O.                     |

#### B) Date de la dernière modification:

C) *Autres renseignements:* Grâce au financement permanent, les responsables de la Gazette du Canada réussissent à offrir leurs services en respectant leur budget et n'ont pas besoin d'avoir recours à une présentation au Conseil du Trésor pour le moment. Dans l'avenir, il faudra peut-être augmenter les frais pour faciliter la promotion des services liés à la Gazette du Canada.

Pour ce qui est des points portant la mention « Non disponible », il est impossible d'établir des liens clairs entre le coût total et les frais d'utilisation. Les frais d'utilisation n'ont pas été augmentés depuis plus de dix ans. Le Conseil du Trésor a approuvé l'affectation permanente de 1,5 M\$ par année pour compenser le manque de fonds de la Gazette du Canada.



## Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Rapport ministériel sur le rendement de 2004-2005

Tableau financier 10: RAPPORT SUR LES FRAIS D'UTILISATION POUR 2004-2005 (*Loi sur les frais d'utilisation*)

1. ACCÈS À L'INFORMATION

| A) Frais d'utilisation  | Type de frais         | Pouvoir d'établissement des frais | Date de la dernière modification | 2004-2005                            |                                      |                                |  |   | Exercices de planification |                                      |  |
|---|-----------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--|---|----------------------------|--------------------------------------|--|
|   |                       |                                   |                                  | Recettes prévues (en milliers de \$) | Recettes réelles (en milliers de \$) | Coût total (en milliers de \$) | Norme de rendement   | Résultats   | Exercice                   | Recettes prévues (en milliers de \$) | Coût total estimatif (en milliers de \$) |
| Frais de demande d'accès à l'information, de recherche et de photocopie | Prévus par la loi (1) | Loi sur l'accès à l'information   |                                  | 21,46                                | 13,87                                | 2,03 M                         | Cadre en cours d'élaboration par le Secrétariat du Conseil du Trésor   | Le délai prévu par la loi a été respecté dans 81,4 % des cas. | 2005-2006                  | 21,46 k                              | 2,03 M                                   |
|   |                       |                                   |                                  |                                      |                                      |                                | Renseignements supplémentaires : <a href="http://lois.justice.gc.ca/fr/A-1/39.html">http://lois.justice.gc.ca/fr/A-1/39.html</a> |   | 2006-2007                  | 22,51 k                              | 2,13 M                                   |
|   |                       |                                   |                                  |                                      |                                      |                                |  |   | 2007-2008                  | 23,64 k                              | 2,24 M                                   |
|   |                       |                                   |                                  | <b>Total</b>                         | <b>Total</b>                         | <b>Total</b>                   |  |   | <b>Total</b>               | 67,61 k                              | 6,40 M                                   |

B) Date de la dernière modification:

C) Autres renseignements: Parmi les 26 plaintes portant sur les délais qui ont été déposées auprès du Commissariat à l'information, 15 ont été réglées à la satisfaction du commissaire, deux ont été jugées non fondées et une a été retirée. Les enquêtes relatives aux huit autres plaintes sont en cours.

Le Ministère a pour pratique de renoncer aux frais lorsque (a) le coût total de reproduction pourrait être évalué à moins de 25 \$ et (b) le délai prévu par la loi a été dépassé de plus de six mois et la demande comprend un nombre considérable de dossiers. En 2004-2005 et en 2003-2004, le Ministère a renoncé aux frais pour 57 % et 59 % des demandes d'accès à l'information reçues, pour un total de 10 123 \$ et de 8 173 \$, respectivement.

Pour réduire le volume de papier utilisé, les utilisateurs peuvent demander que certains renseignements leur soient transmis par voie électronique, par exemple sur disquette, sur CD-ROM ou par courriel. En 2004-2005, 2 % des réponses aux demandes d'accès à l'information ont été livrées par voie électronique, comparativement à 6 % en 2003-2004.





Tableau financier 9.7 : Fonds renouvelable du Bureau de la traduction

Etat des opérations

| 2004-2005          |           |           |           |           |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                    | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 | 2004-2005 |
|                    | réelles   | réelles   | prévues   | réelles   |
| Recettes           | 198,6     | 226,9     | 228,0     | 199,7     |
| Dépenses           | 197,9     | 226,5     | 228,8     | 193,8     |
| Excédent (Déficit) | 0,6       | 0,4       | (0,8)     | 5,9       |

Ce tableau montre les pertes et profits de fonctionnement du fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Les pertes et profits de fonctionnement du fonds sont calculés selon la méthode de comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul des profits ou des pertes, ne pas exiger de débours directs. Les deux peuvent être rapprochés comme suit :

Etat de l'autorisation utilisée et réconciliation de l'autorisation non utilisée

| 2004-2005   |           |           |           |           |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
|   | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 | 2004-2005 |
|   | réelles   | réelles   | prévues   | réelles   |
| Moins éléments ne requérant aucune utilisation de fonds:                                |           |           |           |           |
| Amortissement   | 0,9       | 1,2       | 1,6       | 2,3       |
| Provision nette des paiements pour indemnités de cessation d'emploi                     | 1,5       | 2,2       | 2,0       | 0,9       |
| Convention collective - Partit salarié  | -         | (28,3)    | -         | -         |
| Sous-total  | (3,0)     | 24,5      | (2,8)     | (9,1)     |
| Eléments ne nécessitant aucune utilisation de fonds                                     | (0,5)     | 0,4       | -         | (0,4)     |
| Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités de fonctionnement | (3,5)     | 24,9      | (2,8)     | (9,5)     |
| Activités d'investissement  |           |           |           |           |
| Immobilisations:  |           |           |           |           |
| Acquisitions nettes   | 1,5       | 5,7       | 2,8       | 2,9       |
| Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités d'investissement  | 1,5       | 5,7       | 2,8       | 2,9       |
| Autorisation utilisée (fournie) au cours de l'exercice                                  | (2,0)     | 30,6      | -         | (6,6)     |
| Remboursement des indemnités de cessation d'emploi                                      | (0,6)     | (1,2)     | -         | (1,2)     |
| Convention collective - Partit salariée   | -         | (28,3)    | -         | -         |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice           | (16,6)    | (19,2)    | (5,9)     | (18,2)    |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice           | (19,2)    | (18,2)    | (5,9)     | (26,0)    |
| Limite de l'autorisation  | 10,0      | 10,0      | 10,0      | 10,0      |
| Autorisation non utilisée reportée  | 29,2      | 28,2      | 15,9      | 36,0      |

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.





Tableau financier 9.6: Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada

Etat des opérations

| 2004-2005   |           |           |         |         |         |
|---|-----------|-----------|---------|---------|---------|
| Recettes  | 2002-2003 | 2003-2004 | prévues | totales | réelles |
| 124,8   | 119,1     | 130,0     | 100,0   | 100,0   | 100,0   |
| 121,9   | 119,3     | 126,0     | 99,4    | 99,4    | 99,4    |
| Excédent (Déficit)  | (0,2)     | 4,0       | 0,6     | 0,6     | 2,9     |
| Ce tableau montre les pertes et profits de fonctionnement du fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Les pertes et profits de fonctionnement du fonds sont calculés selon la méthode de comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul des profits ou des pertes, ne pas exiger de débours directs. Les deux peuvent être rapprochés comme suit : |           |           |         |         |         |

Etat de l'autorisation utilisée et réconciliation de l'autorisation non utilisée

| 2004-2005   |           |           |         |         |         |
|---|-----------|-----------|---------|---------|---------|
| Moins éléments ne requérant aucune utilisation de fonds:                                | 2002-2003 | 2003-2004 | prévues | totales | réelles |
| Amortissement   | 0,1       | 0,2       | 0,1     | 0,1     | 0,1     |
| Provision nette des paiements pour indemnités de cessation d'emploi                     | 0,6       | 0,3       | 0,3     | 0,3     | 0,3     |
| Sous-total  | (0,6)     | (4,5)     | (1,0)   | (1,0)   | (3,5)   |
| Eléments ne nécessitant aucune utilisation de fonds                                     | (0,4)     | 0,4       | (0,2)   | (0,2)   | -       |
| Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités de fonctionnement | (1,0)     | (4,1)     | (1,2)   | (1,2)   | (3,5)   |
| Immobilisations:  |           |           |         |         |         |
| Acquisitions nettes   | 0,6       | 0,3       | 0,1     | 0,1     | 0,1     |
| Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités d'investissement  | 0,6       | 0,3       | 0,1     | 0,1     | 0,1     |
| Activités d'investissement  | (0,3)     | (3,8)     | (1,1)   | (1,1)   | (3,4)   |
| Recouvrement des indemnités de cessation d'emploi                                       | (0,2)     | (0,2)     | -       | (0,2)   | (0,2)   |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice           | (1,0)     | (1,5)     | (2,6)   | (5,5)   | (5,5)   |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice           | (1,5)     | (5,5)     | (3,7)   | (6,8)   | (9,2)   |
| Limite de l'autorisation  | 20,0      | 20,0      | 20,0    | 20,0    | 20,0    |
| Autorisation non utilisée reportée  | 21,5      | 25,5      | 23,7    | 26,8    | 29,2    |

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.



Tableau financier 9.5: Fonds renouvelable des Services communs de télécommunications et d'informatique

Etat des opérations

| 2004-2005   |         |           |           |           |
|---|---------|-----------|-----------|-----------|
| Dépenses  |         |           |           |           |
| réelles   | prévues | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 |
| réelles   | prévues | réelles   | réelles   | réelles   |
| 132,2   | 131,0   | 127,0     | 122,3     | 114,7     |
| 125,9   | 131,0   | 131,0     | 122,3     | 114,7     |
| Excédent (Déficit)  | -       | 4,7       | 0,7       | 6,3       |
| Ce tableau montre les pertes et profits de fonctionnement du fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Les pertes et profits de fonctionnement du fonds sont calculés selon la méthode de comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul des profits ou des pertes, ne pas exiger de débours directs. Les deux peuvent être rapprochés comme suit : |         |           |           |           |

Etat de l'autorisation utilisée et réconciliation de l'autorisation non utilisée

| 2004-2005   |         |           |           |           |
|---|---------|-----------|-----------|-----------|
| Dépenses  |         |           |           |           |
| réelles   | prévues | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 |
| réelles   | prévues | réelles   | réelles   | réelles   |
| (6,3)   | -       | (4,7)     | (0,7)     | -         |
| Moins éléments ne requérant aucune utilisation de fonds:                                    |         |           |           |           |
| Amortissement   | 0,2     | 0,2       | 0,2       | 0,2       |
| Provision nette des paiements pour indemnités   | 0,2     | 0,2       | 0,2       | 0,2       |
| de cessation d'emploi   | -       | 0,4       | 0,1       | 0,3       |
| Sous-total  | (6,8)   | (1,0)     | (5,4)     | (0,2)     |
| Eléments ne nécessitant aucune utilisation de fonds   | -       | (0,4)     | 0,1       | -         |
| Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités de fonctionnement     | (6,7)   | (1,4)     | (5,3)     | (0,2)     |
| Activités d'investissement  |         |           |           |           |
| Immobilisations:  |         |           |           |           |
| Acquisitions nettes   | 0,3     | 0,4       | 0,2       | 0,2       |
| Transfert de l'imputation nette accumulée au crédit pour la reconstruction de DGS1 (Note 1) | 2,5     | -         | -         | -         |
| Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités d'investissement      | 2,8     | 0,4       | 0,2       | 0,2       |
| Autorisation utilisée (fournie) au cours de l'exercice                                      | (3,9)   | (1,0)     | (5,1)     | -         |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice               | (21,9)  | (15,8)    | (16,8)    | (16,8)    |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice               | (25,8)  | (16,8)    | (21,9)    | (16,8)    |
| Limite de l'autorisation  | 20,0    | 20,0      | 20,0      | 20,0      |
| Autorisation non utilisée reportée  | 45,8    | 36,8      | 41,9      | 36,8      |

Note 1: En 2004-2005, le fonds a reçu l'autorisation (CT B31746) d'utiliser une partie de l'imputation nette accumulée afin de contribuer au projet de transformation des activités de la Direction générale des services d'infotechnologie sous le crédit de fonctionnement.

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.



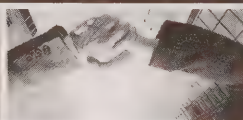


Tableau financier 9.4: Fonds renouvelable des services optionnels

État des opérations

| 2004-2005   |           |               |               |           |
|---|-----------|---------------|---------------|-----------|
| Recettes  | 2002-2003 | 2004-2005     | Autonisations | 2004-2005 |
| 81,0  | 100,2     | 98,9          | 110,5         | 110,5     |
| 77,8  | 99,6      | 96,5          | 110,6         | 110,6     |
| Excédent (Déficit)  | 0,6       | 3,4           | (0,1)         | (0,1)     |
| Ce tableau montre les pertes et profits de fonctionnement du fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Les pertes et profits de fonctionnement du fonds sont calculés selon la méthode de comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul des profits ou des pertes, ne pas exiger de débours directs. Les deux peuvent être rapprochés comme suit : |           |               |               |           |
| 2004-2005   |           |               |               |           |
| 2002-2003   | 2004-2005 | Autonisations | 2004-2005     | 2004-2005 |
| réelles   | réelles   | prévues       | totales       | réelles   |
| Depenses  | Depenses  | Depenses      | Autonisations | Depenses  |
| réelles   | réelles   | prévues       | totales       | réelles   |

État de l'autorisation utilisée et réconciliation de l'autorisation non utilisée

| 2004-2005   |           |               |               |           |
|---|-----------|---------------|---------------|-----------|
| 2002-2003   | 2004-2005 | Autonisations | 2004-2005     | 2004-2005 |
| réelles   | réelles   | prévues       | totales       | réelles   |
| Depenses  | Depenses  | Depenses      | Autonisations | Depenses  |
| réelles   | réelles   | prévues       | totales       | réelles   |
| Moins éléments ne requérant aucune utilisation de fonds:                                |           |               |               |           |
| Amortissement   | -         | 0,4           | 0,1           | 0,1       |
| Provision nette des paiements pour indemnités   | -         |               |               |           |
| de cessation d'emploi   | -         | 0,2           | -             | -         |
| Sous-total  | (0,6)     | (4,0)         | -             | (3,2)     |
| Éléments ne nécessitant aucune utilisation de fonds                                     | 0,9       | (1,1)         | -             | (1,7)     |
| Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités de fonctionnement | 0,3       | (5,0)         | -             | (4,9)     |
| Activités d'investissement  |           |               |               |           |
| Immobilisations:  |           |               |               |           |
| Acquisitions nettes   | 0,8       | -             | -             | 0,2       |
| Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités d'investissement  | 0,8       | -             | -             | -         |
| Autorisation utilisée (fournie) au cours de l'exercice                                  | 1,1       | (5,0)         | -             | (4,7)     |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice           | 3,6       | 4,7           | -             | (0,3)     |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice           | 4,7       | (0,3)         | -             | (5,0)     |
| Limite de l'autorisation  | 35,0      | 35,0          | 35,0          | 35,0      |
| Autorisation non utilisée reportée  | 30,3      | 35,3          | 35,0          | 35,3      |
| Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.          |           |               |               |           |
| 40,0  |           |               |               |           |



Tableau financier 9.2: Fonds renouvelable d'alliénation des biens immobiliers

Etat des opérations

| 2004-2005   |           |           |         |         |
|---|-----------|-----------|---------|---------|
| Recettes  | 2002-2003 | 2003-2004 | prévues | réelles |
| 14,6  | 15,9      | 15,1      | 15,1    | 15,1    |
| 9,3   | 2,3       | 3,2       | 3,2     | 3,2     |
| Excédent (Déficit)  | 11,2      | 13,3      | 11,9    | 11,9    |
| Ce tableau montre les pertes et profits de fonctionnement du fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Les pertes et profits de fonctionnement du fonds sont calculés selon la méthode de comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul des profits ou des pertes, ne pas exiger de débours directs. Les deux peuvent être rapprochés comme suit : |           |           |         |         |

Etat de l'autorisation utilisée et réconciliation de l'autorisation non utilisée

| 2004-2005   |           |           |         |         |
|---|-----------|-----------|---------|---------|
| Activités de fonctionnement   | 2002-2003 | 2003-2004 | prévues | réelles |
| (Excédent) Déficit  | (11,2)    | (13,3)    | (11,9)  | (11,9)  |
| Eléments ne nécessitant aucune utilisation de fonds                           | (1,0)     | (1,6)     | -       | -       |
| Autorisation utilisée (fournie) au cours de l'exercice                        | (12,3)    | (14,9)    | (11,9)  | (11,9)  |
| Paiement au fonds du revenu consolidé   | 11,2      | 13,3      | 11,9    | 11,9    |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice | 0,1       | (0,9)     | (0,9)   | (2,5)   |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice | (0,9)     | (2,5)     | (0,9)   | (2,5)   |
| Limite de l'autorisation  | 5,0       | 5,0       | 5,0     | 5,0     |
| Autorisation non utilisée reportée  | 5,9       | 7,5       | 5,9     | 7,5     |

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau financier 9.3 : Fonds renouvelable de la Production de la défense

Le Parlement a autorisé un prélèvement total de 100 millions de dollars pour le Fonds renouvelable de la Production de la défense. Aucune activité ne s'est déroulée dans ce fonds au cours de la période.



Tableau financier 9.1 : Fonds renouvelable des Services immobiliers

État des opérations

(en millions de dollars)

| 2004-2005   |           |           |         |         |
|---|-----------|-----------|---------|---------|
| Recettes  | 2002-2003 | 2003-2004 | prévues | réelles |
| 836,3   | 839,2     | 760,1     | 837,2   | 837,2   |
| 797,7   | 799,7     | 797,7     | 799,7   | 799,7   |
| Dépenses  |           |           |         |         |
| (2,9)   | (2,9)     | (10,2)    | -       | (2,0)   |
| Excédent (Déficit) (Note 1)   |           |           |         |         |
| Ce tableau montre les pertes et profits de fonctionnement du fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Les pertes et profits de fonctionnement du fonds sont calculés selon la méthode de comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul des profits ou des pertes, ne pas exiger de débours directs. Les deux peuvent être rapprochés comme suit : |           |           |         |         |

État de l'autorisation utilisée et réconciliation de l'autorisation non utilisée

(en millions de dollars)

| 2004-2005   |           |           |         |         |
|---|-----------|-----------|---------|---------|
| Dépenses réelles  | 2002-2003 | 2003-2004 | prévues | réelles |
| 2,0   | 2,9       | 10,2      | -       | -       |
| Moins éléments ne requérant aucune utilisation de fonds                       |           |           |         |         |
| Provision nette des paiements pour indemnités de cessation d'emploi           | (0,3)     | 3,7       | -       | -       |
| Sous-total  | 3,2       | 6,5       | -       | -       |
| Éléments ne nécessitant aucune utilisation de fonds                           | 3,4       | 6,0       | -       | -       |
| Autorisation nette utilisée (fournie) dans les activités de fonctionnement    | 6,6       | 12,5      | -       | -       |
| Recouvrement de la réduction de l'autorisation nette utilisée (Note 2)        | (6,6)     | (12,5)    | -       | -       |
| Autorisation utilisée (fournie) au cours de l'exercice                        | -         | -         | -       | -       |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice | -         | -         | -       | -       |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice | -         | -         | -       | -       |
| Limite de l'autorisation  | 150,0     | 150,0     | 150,0   | 150,0   |
| Autorisation non utilisée reportée  | 150,0     | 150,0     | 150,0   | 150,0   |

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Note 1 : L'information présentée pour 2002-2003 et 2003-2004 a été ajustée afin de présenter les dépenses et revenus bruts.

Note 2 : Le fonds renouvelable reçoit du financement dans un crédit séparé, pour recouvrer la réduction de la limite d'autorisation nette utilisée qui appuie des activités servant de plus larges objectifs du gouvernement. Le montant reçu est de 12,5 millions de dollars en 2003-2004 et de 16,0 millions de dollars en 2004-2005.





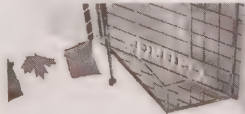


Tableau financier 8 : Recettes disponibles et non disponibles

Ce tableau indique les recettes reçues par le Ministère du gouvernement ou de l'extérieur.

(en millions de dollars)

| PROGRAMME   |                         | 2004-2005        |                  |                  |                  |           |
|---|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------|
| Secteur d'activité  | Gamme de services       | 2002-2003        |                  | 2003-2004        |                  | 2004-2005 |
|   |                         | Recettes réelles | Recettes prévues | Recettes réelles | Recettes prévues |           |
| SERVICES GOUVERNEMENTAUX  |                         |                  |                  |                  |                  |           |
| Recettes disponibles  |                         |                  |                  |                  |                  |           |
| Services immobiliers  |                         |                  |                  |                  |                  |           |
| Locaux et biens fédéraux  | Location et concessions | 432,4            | 488,9            | 275,3            | 456,4            | 456,4     |
| Fonds renouvelable des Services immobiliers                               |                         |                  |                  |                  |                  |           |
| Recouvrement des débours au nom des clients                               |                         | 671,9            | 589,7            | 669,2            | 669,2            | 619,5     |
| Recettes provenant des services communs relatifs aux services immobiliers |                         | 154,7            | 154,1            | 168,0            | 168,0            | 167,0     |
| Fonds renouvelable d'allégation des biens immobiliers                     |                         | 826,6            | 743,8            | 837,2            | 837,2            | 786,5     |
| Ventes des biens immobiliers  |                         | 17,9             | 18,4             | 15,1             | 15,1             | 9,3       |
|   |                         | 844,5            | 762,2            | 852,3            | 852,3            | 796,8     |
|   |                         | 1 276,9          | 1 251,1          | 1 127,6          | 1 308,7          | 1 252,2   |
| Service des approvisionnements  |                         |                  |                  |                  |                  |           |
| Crédit  |                         | 17,1             | 8,8              | 9,7              | 8,3              | 8,3       |
| Grands projets de l'État  |                         | 19,7             | 17,8             | 11,0             | 25,6             | 25,6      |
| Acquisitions  |                         | 2,2              | 2,1              | 2,5              | 2,3              | 2,3       |
| Office des normes générales du Canada                                     |                         | -                | -                | -                | 2,4              | 2,4       |
| Distribution des biens de l'État (Note 1)                                 |                         | 5,2              | 5,1              | 6,8              | 6,0              | 6,0       |
| Gestion des biens saisis  |                         | -                | 0,1              | -                | -                | -         |
| Autres  |                         | 44,2             | 33,9             | 30,0             | 44,6             | 44,6      |
| Fonds renouvelable des services optionnels                                |                         | 82,8             | 75,2             | 94,8             | 94,8             | 72,6      |
| Transports et vaccins   |                         | 4,7              | 4,8              | 5,6              | 5,6              | -         |
| Distribution des biens de l'État (Note 1)                                 |                         | -                | 2,2              | 2,9              | 2,9              | 3,6       |
| Services d'appui partagés localement                                      |                         | 7,2              | 6,9              | 7,2              | 7,2              | 6,5       |
| Courtage de logiciels / Analyses comparatives                             |                         | 4,5              | 8,5              | -                | -                | -         |
|   |                         | 99,2             | 97,6             | 110,5            | 110,5            | 82,7      |
|   |                         | 143,4            | 131,5            | 140,5            | 155,1            | 127,3     |
| Receveur général  |                         |                  |                  |                  |                  |           |
| Services de paiements   |                         | 19,8             | 21,3             | 18,0             | 16,3             | 16,3      |
| Caisse de retraite  |                         | 1,1              | 0,8              | -                | -                | -         |
| Rémunération de la fonction publique                                      |                         |                  |                  |                  |                  |           |
| Services de rémunération  |                         | 3,5              | 2,0              | 30,8             | 5,1              | 5,1       |
| Application Personnel   |                         | -                | -                | -                | -                | -         |
| Caisse de retraite  |                         | 38,2             | 40,8             | -                | 42,6             | 42,6      |
|   |                         | 41,7             | 42,8             | 30,8             | 47,7             | 47,7      |



**Tableau financier 5: Coût net du programme**

Le tableau suivant est conçu pour démontrer le coût net du Ministère

| <b>Coût net du programme</b><br>(en millions de dollars)  |         |
|---|---------|
| <b>Services gouvernementaux</b>   |         |
| <b>Total dépenses réelles</b>   | 2 396,0 |
| <b>Plus: Services reçus à titre gracieux:</b>   |         |
| Contributions couvrant la quote-part de l'employeur pour les primes d'assurance et les dépenses des employés payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor (excluant les fonds renouvelables) (Note 1)                            | 49,5    |
| Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par le ministère du Développement social  | 2,6     |
| Salaires et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada   | 3,5     |
|   | 2 451,6 |
| <b>Moins: Recettes non disponibles</b>  | 62,8    |
| <b>Coût net du programme pour 2004-2005</b>   | 2 388,8 |
| Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.  |         |
| Note 1: Inclut les primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT pour la portion de salaire payée dans les Services immobiliers dans l'affectation à but spécial laquelle est incluse dans le crédit 1. |         |

**Tableau financier 6: Passif éventuel**

Le tableau 6 est un sommaire des passifs éventuels du Ministère.

| <b>Coût net du programme</b><br>(en millions de dollars)  |       |
|---|-------|
| <b>Services gouvernementaux</b>   |       |
| <b>Total des revendications non réglées (Litiges)</b>   | 363,9 |
|   | 198,3 |
|   | 120,2 |
| Note 1: Ce passif éventuel dû à environ 140 cas de litiges appréhendés concerne des différends contractuels, des dommages matériels ou des lésions corporelles.   |       |
| Note 2: Ce n'est pas la politique du Ministère de commenter l'issue prévue des litiges qui se trouvent à différents stades d'avancement. Il faut cependant reconnaître que l'État pourrait être reconnu responsable dans certains cas, et nous ne faisons état de ces litiges qu'à titre d'information. |       |

**Tableau financier 7: Prêts, investissements et avances**

Ce tableau explique comment les prêts, les investissements et les avances ont été utilisés.

| PROGRAMME   |  | 2003 | 2004  | 2005  |
|---|--|------|-------|-------|
| SERVICES GOUVERNEMENTAUX  |  |      |       |       |
| Compte du fonds de roulement des biens saisis   |  | 7,6  | (4,0) | (2,8) |
| AUTRES  |  |      |       |       |
| Caisses d'avance fixe, avances à justifier et avances recouvrables (Note 1)   |  | 20,5 | 20,2  | 16,1  |
| TOTAL DES PRÊTS, INVESTISSEMENTS ET AVANCES (Note 2)  |  | 28,1 | 16,2  | 13,3  |
| Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.  |  |      |       |       |
| Tous les ministères et organismes par le receveur général. Le montant total de la réserve imputable en tout temps est de 22 millions de dollars.          |  |      |       |       |
| Note 2: Des informations supplémentaires sur les prêts, investissements et avances ci-haut mentionnés sont fournies dans le Volume I des Comptes publics. |  |      |       |       |

(en millions de dollars)

Tableau financier 4 : Sommaire ministériel des autorisations à dépenser

(en millions de dollars)

Tableau financier 3 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité (suite)

## Section III – Rapports sur le rendement détaillés





Tableau financier 3 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité (suite)

| PROGRAMME                                       | Dépenses     | Dépenses    | Subventions   | Sous-total   | Monts        | Total       |
|---|--------------|-------------|---------------|--------------|--------------|-------------|
| Secteur d'activité                              | de fonction- | d'immobili- | et            | dépenses     | travaux      | monts       |
| Gamme de services                               | nement       | sations     | contributions | disponibles  | nettes       |             |
| <b>SERVICES GOUVERNEMENTAUX</b>                 |              |             |               |              |              |             |
| <b>Bureau de la traduction</b>                  |              |             |               |              |              |             |
| • Budget principal des dépenses                 | 49,0         | -           | -             | 49,0         | -            | 49,0        |
| • Dépenses prévues                              | 49,0         | -           | -             | 49,0         | -            | 49,0        |
| • Autorisations                                 | 52,6         | -           | -             | 52,6         | -            | 52,6        |
| • Dépenses réelles                              | 51,0         | -           | -             | 51,0         | -            | 51,0        |
| - Fonds renouvelable du Bureau de la traduction |              |             |               |              |              |             |
| • Budget principal des dépenses                 | 228,0        | -           | -             | 228,0        | -            | 228,0       |
| • Dépenses prévues                              | 228,0        | -           | -             | 228,0        | -            | 228,0       |
| • Autorisations                                 | 228,0        | -           | -             | 228,0        | -            | 228,0       |
| • Dépenses réelles                              | 193,1        | -           | -             | 193,1        | -            | 193,1       |
| <b>Total - Bureau de la traduction</b>          | <b>277,0</b> | <b>-</b>    | <b>-</b>      | <b>277,0</b> | <b>228,0</b> | <b>49,0</b> |
| • Budget principal des dépenses                 | 277,0        | -           | -             | 277,0        | 228,0        | 49,0        |
| • Dépenses prévues                              | 277,0        | -           | -             | 277,0        | 228,0        | 49,0        |
| • Autorisations                                 | 280,6        | -           | -             | 280,6        | 228,0        | 52,6        |
| • Dépenses réelles                              | 244,1        | -           | -             | 244,1        | 199,7        | 44,4        |
| <b>Services d'information du gouvernement</b>   |              |             |               |              |              |             |
| • Budget principal des dépenses                 | -            | -           | -             | -            | -            | -           |
| • Dépenses prévues                              | 91,3         | -           | 2,5           | 93,8         | 21,4         | 72,4        |
| • Autorisations                                 | 71,2         | -           | -             | 71,2         | 9,3          | 61,9        |
| • Dépenses réelles                              | 58,3         | -           | -             | 58,3         | 9,3          | 49,0        |
| <b>Soutien opérationnel</b>                     |              |             |               |              |              |             |
| <b>GI-TI - Opérations ministérielles</b>        |              |             |               |              |              |             |
| • Budget principal des dépenses                 | 197,8        | -           | -             | 197,8        | 64,4         | 133,4       |
| • Dépenses prévues                              | 197,8        | -           | -             | 197,8        | 64,4         | 133,4       |
| • Autorisations                                 | 242,8        | -           | -             | 242,8        | 104,5        | 138,3       |
| • Dépenses réelles                              | 244,0        | -           | -             | 244,0        | 104,5        | 139,5       |
| <b>Gestion ministérielle</b>                    |              |             |               |              |              |             |
| • Budget principal des dépenses                 | 135,8        | -           | -             | 135,8        | 34,6         | 104,2       |
| • Dépenses prévues                              | 135,8        | -           | -             | 135,8        | 34,6         | 104,2       |
| • Autorisations                                 | 190,8        | -           | -             | 190,8        | 76,4         | 114,4       |
| • Dépenses réelles                              | 177,3        | -           | -             | 177,3        | 76,4         | 100,9       |
| <b>Total - Soutien opérationnel</b>             |              |             |               |              |              |             |
| • Budget principal des dépenses                 | 336,6        | -           | -             | 336,6        | 99,0         | 237,6       |
| • Dépenses prévues                              | 336,6        | -           | -             | 336,6        | 99,0         | 237,6       |
| • Autorisations                                 | 433,6        | -           | -             | 433,6        | 180,9        | 252,7       |
| • Dépenses réelles                              | 421,3        | -           | -             | 421,3        | 180,9        | 240,4       |

Section III – Rapports sur le rendement détaillés

[illegible]



Tableau financier 3: Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité

Ce tableau explique l'utilisation des ressources par le Ministère

| PROGRAMME   | Dépenses   | Revenues | Subventions | Sans total | Moins      | Total      |
|---|------------|----------|-------------|------------|------------|------------|
| Secteur d'activité                                    | Prévisions | Revenues | Prévisions  | Prévisions | Prévisions | Prévisions |
| Gamme de services                                     | Prévisions | Revenues | Prévisions  | Prévisions | Prévisions | Prévisions |
| SERVICES GOUVERNEMENTAUX                              | Prévisions | Revenues | Prévisions  | Prévisions | Prévisions | Prévisions |
| Services immobiliers                                  | 1 782,1    | 304,8    | 5,8         | 2 092,7    | 275,3      | 1 817,4    |
| Local et biens fédéraux                               |            |          |             |            |            |            |
| Budget principal des dépenses                         | 1 800,7    | 472,8    | 5,8         | 2 279,3    | 275,3      | 2 004,0    |
| Dépenses prévues                                      |            |          |             |            |            |            |
| Autorisations   | 1 987,1    | 336,0    | 0,6         | 2 323,7    | 456,4      | 1 867,3    |
| Dépenses réelles                                      | 1 805,4    | 292,0    | 1,4         | 2 098,8    | 456,4      | 1 642,4    |
| Fonds renouvelable des Services immobiliers           |            |          |             |            |            |            |
| Budget principal des dépenses                         | 837,2      | -        | -           | 837,2      | 837,2      | -          |
| Dépenses prévues                                      | 837,2      | -        | -           | 837,2      | 837,2      | -          |
| Autorisations   | 837,2      | -        | -           | 837,2      | 837,2      | -          |
| Dépenses réelles                                      | 786,5      | -        | -           | 786,5      | 786,5      | -          |
| Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers |            |          |             |            |            |            |
| Budget principal des dépenses                         | 3,2        | -        | -           | 3,2        | 15,1       | (11,9)     |
| Dépenses prévues                                      | 3,2        | -        | -           | 3,2        | 15,1       | (11,9)     |
| Autorisations   | 3,2        | -        | -           | 3,2        | 15,1       | (11,9)     |
| Dépenses réelles                                      | 1,9        | -        | -           | 1,9        | 9,3        | (7,4)      |
| Total - Services immobiliers                          | 2 622,5    | 304,8    | 5,8         | 2 933,1    | 1 127,6    | 1 805,5    |
| Budget principal des dépenses                         | 2 641,1    | 472,8    | 6,8         | 3 119,7    | 1 127,6    | 1 992,1    |
| Dépenses prévues                                      | 2 827,5    | 336,0    | 0,6         | 3 164,1    | 1 308,7    | 1 855,4    |
| Autorisations   | 2 693,8    | 292,0    | 1,4         | 2 887,2    | 1 262,2    | 1 635,0    |
| Dépenses réelles                                      |            |          |             |            |            |            |
| Service des approvisionnement                         |            |          |             |            |            |            |
| - Crédit  |            |          |             |            |            |            |
| Budget principal des dépenses                         | 191,0      | -        | -           | 191,0      | 30,0       | 161,0      |
| Dépenses prévues                                      | 194,0      | -        | -           | 194,0      | 30,0       | 164,0      |
| Autorisations   | 203,4      | -        | -           | 203,4      | 44,6       | 158,8      |
| Dépenses réelles                                      | 201,7      | -        | -           | 201,7      | 44,6       | 157,1      |
| Fonds renouvelable des services optionnels            |            |          |             |            |            |            |
| Budget principal des dépenses                         | 110,5      | -        | -           | 110,5      | 110,5      | -          |
| Dépenses prévues                                      | 110,5      | -        | -           | 110,5      | 110,5      | -          |
| Autorisations   | 110,5      | -        | -           | 110,5      | 110,5      | -          |
| Dépenses réelles                                      | 78,0       | -        | -           | 78,0       | 82,7       | (4,7)      |
| Total - Service des approvisionnement                 | 301,5      | -        | -           | 301,5      | 140,5      | 161,0      |
| Budget principal des dépenses                         | 304,5      | -        | -           | 304,5      | 140,5      | 164,0      |
| Dépenses prévues                                      | 313,9      | -        | -           | 313,9      | 155,1      | 158,8      |
| Autorisations   | 279,7      | -        | -           | 279,7      | 127,3      | 152,4      |
| Dépenses réelles                                      |            |          |             |            |            |            |

(en millions de dollars)





Tableau financier 2 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles  
Ce tableau résume comment le Ministère a utilisé les ressources à sa disposition

| PROGRAMME   |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Secteur d'activité  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Gamme de services   |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| 2004-2005   | 2003-2004     | 2002-2003     | 2001-2000     | 2000-1999     | 1999-1998     | 1998-1997     | 1997-1996     | 1996-1995     | 1995-1994     |
| Dépenses  | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      |
| Autorisations   | Autorisations | Autorisations | Autorisations | Autorisations | Autorisations | Autorisations | Autorisations | Autorisations | Autorisations |
| Dépenses  | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      | Dépenses      |
| réelles   | prévues       | prévues       | prévues       | prévues       | prévues       | prévues       | prévues       | prévues       | prévues       |
| SERVICES GOUVERNEMENTAUX  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Services immobiliers  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Services de locaux et biens fédéraux                            | 1 755,3       | 1 624,2       | 1 817,4       | 2 004,0       | 1 867,3       | 1 642,4       | -             | -             | -             |
| Fonds renouvelable des Services immobiliers                     | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| Fonds renouvelable d'allénation des biens immobiliers           | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| Crédit  | 133,2         | 149,7         | 161,0         | 164,0         | 158,8         | 157,1         | -             | -             | -             |
| Fonds renouvelable d'allénation des services optionnels         | 1,1           | (5,0)         | -             | -             | -             | (4,7)         | -             | -             | -             |
| Receveur général  | 99,5          | 95,1          | 105,1         | 105,1         | 111,0         | 111,3         | -             | -             | -             |
| Rémunération de la fonction publique                            | 33,4          | 31,2          | 25,6          | 29,2          | 29,1          | 28,8          | -             | -             | -             |
| Services communs de télécommunications et d'informatique (SCTI) | 104,9         | 161,9         | 28,2          | 88,5          | 148,7         | 142,0         | -             | -             | -             |
| Crédit  | 104,9         | 161,9         | 28,2          | 88,5          | 148,7         | 142,0         | -             | -             | -             |
| Fonds renouvelable des SCTI                                     | (1,0)         | (5,1)         | -             | -             | 5,7           | (3,9)         | -             | -             | -             |
| Conseils et Vérification Canada (CVC)                           | (0,3)         | (3,8)         | (1,1)         | (1,1)         | (1,1)         | (3,4)         | -             | -             | -             |
| Fonds renouvelable de CVC                                       | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| Bureau de la traduction   | 49,6          | 50,8          | 49,0          | 49,0          | 52,6          | 51,0          | -             | -             | -             |
| Crédit  | 49,6          | 50,8          | 49,0          | 49,0          | 52,6          | 51,0          | -             | -             | -             |
| Fonds renouvelable du Bureau de la traduction                   | (2,0)         | 30,6          | -             | -             | -             | (6,6)         | -             | -             | -             |
| Services d'information du gouvernement (Note 1)                 | -             | -             | -             | -             | 61,9          | 49,0          | -             | -             | -             |
| Soutien opérationnel  | 162,4         | 141,9         | 133,4         | 133,4         | 138,3         | 139,5         | -             | -             | -             |
| GLTI - Opérations ministérielles                                | 99,1          | 90,0          | 104,2         | 104,2         | 114,4         | 100,9         | -             | -             | -             |
| Gestion ministérielle   | 261,5         | 231,9         | 237,6         | 237,6         | 252,7         | 240,4         | -             | -             | -             |
| TOTAL DU MINISTÈRE  | 2 422,9       | 2 346,6       | 2 410,9       | 2 736,8       | 2 674,8       | 2 396,0       | -             | -             | -             |
| Moins: Recettes non disponibles                                 | 35,7          | 51,1          | 23,1          | 23,1          | 62,8          | 62,8          | -             | -             | -             |
| Plus: coût des services reçus à titre gracieux                  | 47,8          | 51,0          | 39,0          | 39,0          | 39,0          | 55,6          | -             | -             | -             |
| COÛT NET POUR LE MINISTÈRE                                      | 2 435,0       | 2 346,5       | 2 426,8       | 2 752,7       | 2 651,0       | 2 388,8       | -             | -             | -             |
| ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN   | 13 709,0      | 13 963,0      | 13 153,0      | 13 153,0      | 13 264,0      | 12 510,0      | -             | -             | -             |

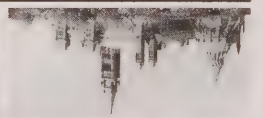
Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.  
Note 1 : Les dépenses réelles 2002-2003 et 2003-2004 n'incluent pas les activités du Service d'information du gouvernement. Ces activités ont été déclarées sous l'ancien ministère Communication Canada et ont seulement été transférées à TPSGC le 1er avril 2004.



Tableau financier 1 : Aperçu du rendement financier

Le tableau suivant montre les changements importants survenus entre les dépenses prévues, les autorisations totales et les dépenses réelles du Ministère pour 2004-2005.

| (en millions de dollars)   |                  |
|--|------------------|
| <b>DÉPENSES PRÉVUES</b>  | <b>\$2,736.8</b> |
| Dépenses en capital  | (136.8)          |
| Gouvernement en direct   | 62.7             |
| Report du budget de fonctionnement   | 36.7             |
| Autres dépenses des Services immobiliers   | 20.4             |
| Coûts des espaces à bureaux  | (20.3)           |
| Reports de fonds pour l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP)  | (18.1)           |
| Initiative de réaffectation des fonds à l'échelle du gouvernement  | (8.0)            |
| Conventions collectives  | 7.4              |
| Services d'information du gouvernement   | (10.5)           |
| Accès aux surplus accumulés du fonds renouvelable des SCTI pour la   | 5.7              |
| restauration de la DCSI  | (4.0)            |
| Licence corporative gouvernementale du SGIDD   | 2.8              |
| Autres autorités   |                  |
| <b>AUTORITÉS TOTALES</b>   | <b>\$2,674.8</b> |
| Facteur de conversion  | 49.3             |
| Péréemption - budget de capital  | 44.0             |
| Péréemption - budget de fonctionnement   | 39.7             |
| Péréemption - budget d'affectations à but spécial  | 124.5            |
| Autres ajustements   | 21.3             |
| <b>DÉPENSES RÉELLES</b>  | <b>\$2,396.0</b> |
| En 2004-2005, le Ministère est parvenu à fournir des services de qualité et assurer une efficacité dans toutes ses opérations, en respectant les limites des autorisations de dépenser.  |                  |
| L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles dans les crédits s'explique par des délais de dotation, des retards dans le cadre des projets, des coûts des projets inférieurs aux prévisions de même que par du financement reçu tardivement au cours de l'exercice. Cette variance est aussi attribuable à une péréemption dirigée de fonds pour contribuer aux économies projetées par le Comité d'examen des dépenses ainsi qu'à une péréemption forcée pour couvrir les coûts du régime d'avantages sociaux des employés et les coûts liés aux soins de santé pour l'affectation à but spécial de la gamme de services des locaux et biens fédéraux. |                  |
| En 2004-2005, cinq des six fonds renouvelables ont atteint le point mort ou ont dégagé des excédents, à l'exception du Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers, qui a accusé un déficit par rapport à l'objectif d'excédent. Tous les fonds renouvelables qui doivent comptabiliser des frais de personnel ont inscrit des excédents supérieurs aux prévisions, notamment parce que le SCT a confirmé, à la fin de l'exercice financier, que les taux annuels réels du RASE étaient moins élevés que les taux planifiés.   |                  |



# RAPPORTS SUR LE RENDEMENT DÉTAILLÉS

La présente section fournit des renseignements plus détaillés sur le rendement financier et opérationnel du Ministère. Les tableaux et les graphiques qui y sont présentés ont été préparés conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor. Les données financières figurant dans les tableaux ci-après reflètent les données du Budget principal des dépenses, du Budget supplémentaire des dépenses et des Comptes publics.

|               |   |
|---------------|---|
| Tableau 1 -   | Aperçu du rendement financier   |
| Tableau 2     | Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles             |
| Tableau 3 -   | Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité |
| Tableau 4 -   | Sommaire ministériel des autorisations à dépenser                                       |
| Tableau 5 -   | Coût net du programme   |
| Tableau 6 -   | Passif éventuel   |
| Tableau 7 -   | Prêts, investissements et avances   |
| Tableau 8 -   | Recettes disponibles et non disponibles   |
| Tableau 9.1 - | Fonds renouvelable des Services immobiliers   |
| Tableau 9.2 - | Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers                                   |
| Tableau 9.3 - | Fonds renouvelable de la Production de la défense                                       |
| Tableau 9.4 - | Fonds renouvelable des services optionnels  |
| Tableau 9.5 - | Fonds renouvelable des Services communs de télécommunications et d'informatique         |
| Tableau 9.6 - | Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada                                   |
| Tableau 9.7 - | Fonds renouvelable du Bureau de la traduction   |
| Tableau 10 -  | Rapport sur les frais d'utilisation pour 2004-2005                                      |
| Tableau 11 -  | Renseignements sur les dépenses de projets  |
| Tableau 12 -  | Paielements de transfert par secteur d'activité   |





**Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005**

| RPP 2004-2005  | RMR 2004-2005  |
|--|--|
| Priorités/Résultats  | Résultats réels  |
| <p>Elaborer un plan général de vérification interne fondé sur les risques.</p> <p>Le plan de vérification interne est fondé sur les risques et les vérifications achevées ont fait l'objet d'un suivi : La stratégie relative aux vérifications de suivi des secteurs comportant des risques comprend les éléments suivants : le plan de vérification interne, qui est fondé sur les priorités et les risques du Ministère et les vérifications de suivi des secteurs comportant des risques élevés.</p> <p>Des rapports périodiques sur la mise en œuvre des mesures de gestion sont présentés au Comité de vérification.</p> | <p>Elaborer la stratégie de GI-TI de TPSCG et les plans de mise en œuvre, et établir le cadre de régie et de communication du Ministère concernant les investissements en matière de GI-TI : Le cadre stratégique de GI-TI a été approuvé et la phase initiale du cadre de régie en matière de GI-TI a été amorcée officiellement.</p> <p>Elaborer un cadre de responsabilisation et de propriété relatif aux biens de TPSCG : Le Ministère a effectué une étude portant sur le coût total de la propriété en matière de bureaucratie et a élaboré un plan d'action visant à réduire les coûts liés à l'information.</p> <p>Concevoir un modèle de financement durable pour les services de TI : Les options de financement ont été examinées en vue d'élaborer un processus rationalisé pour le paiement des coûts de l'infrastructure de bureaucratie.</p> |
| <p>Etablir le cadre de régie de TPSCG concernant les investissements en matière de GI-TI.</p>  | <p>Elaborer des services de services de TPSCG en maintenant la disponibilité à 99,77 % : Le résultat final s'établit à 99,99 %.</p> <p>Fournir des services de sécurité de l'architecture de TI et de la technologie de l'information pour les activités de TPSCG : Une nouvelle vision concernant l'architecture d'entreprise de TPSCG a été élaborée, présentée et adoptée en principe.</p> <p>En raison de contraintes financières, le cadre relatif aux normes en matière de TI n'a pas été achevé.</p> <p>Quelques virus ont été signalés dans l'environnement de TPSCG. Toutefois, il n'y a pas eu d'intrusions importantes dans les systèmes ni d'interruption des services du réseau.</p>  |
| <p>Assurer des services rentables en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information pour optimiser le rendement et l'excellence opérationnelle des secteurs d'activité.</p>  | <p>Réunir de meilleurs renseignements pour les examens et la prise de décisions.</p>   |
| <p>Améliorer le cadre de gestion financière (améliorer les politiques et les systèmes financiers notamment par une clarté accrue des responsabilités et des rôles financiers et une meilleure disponibilité et utilisation des renseignements financiers).</p>   | <p>Achever l'examen des services votés : Cet examen est terminé.</p> <p>Achever l'élaboration du cadre : Le Ministère a adopté un nouveau cadre de gestion financière qui permet d'améliorer la transparence et la responsabilisation en matière de gestion financière. La mise en œuvre du cadre est amorcée et se terminera d'ici mars 2006.</p>   |

## Rendement par résultats stratégiques

Le tableau suivant fait état des engagements pris par le Ministère et présentés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 ainsi que du rendement du Ministère par rapport à ces engagements.

**Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005**

| Priorités/Résultats |               |
|---------------------|---------------|
| Résultats réels     |               |
| RPP 2004-2005       | RMR 2004-2005 |

|   |   |   |   |  |  |   |  |   |  |   |
|---|---|---|---|--|--|---|--|---|--|---|
| <p>Adopter des pratiques de gestion intégrée.</p> | <p>Appuyer la transformation de TPSCGC.</p>   | <p>L'élaboration de la version provisoire de la stratégie de collaboration intergouvernementale est terminée : Cette stratégie devra être révisée en profondeur compte tenu des changements de priorités dans l'ensemble du gouvernement, de l'initiative <i>Les prochaines étapes</i> et du nouvel Énoncé de politique internationale du Canada.</p> | <p>Mettre en œuvre le Cadre de gestion intégrée (CGI) : La mise en œuvre du CGI progresse plus rapidement que prévu. Le tableau de bord de la haute direction fournit aux cadres supérieurs des renseignements sur le rendement ministériel, à partir d'une seule source.</p> | <p>La Politique de gestion intégrée des risques a été approuvée.</p> | <p>Elaborer une stratégie de modernisation des ressources humaines (dotation, apprentissage, relations de travail) : Nous avons satisfait à toutes les exigences relatives à la nouvelle Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et à la modification de la Loi sur la gestion des finances publiques. D'importants progrès ont été réalisés en vue de l'entrée en vigueur de la Loi sur la modernisation de la fonction publique en 2005-2006. Nous nous sommes dotés d'une stratégie d'apprentissage portant sur la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique.</p> | <p>Elaborer une stratégie visant à améliorer les rapports avec les parlementaires : Le Ministère a lancé un Programme de rayonnement à l'intention des parlementaires, notamment un site Web d'information pour les députés. Jusqu'à maintenant, il y a eu plus de 1 800 demandes d'accès aux pages du site. Un programme proactif de relations avec les médias a été mis en œuvre. Des exposés ont été présentés en collaboration avec la Bibliothèque du Parlement.</p> | <p>Effectuer la refonte des sites Internet et intranet : Le Ministère a commencé à mettre en jour et à améliorer les sites Internet et intranet.</p> | <p>Faire preuve de leadership afin de renforcer les fondements éthiques du Ministère.</p> | <p>Mettre en œuvre le Plan d'intégrité : Le Plan d'intégrité en dix points a été élaboré et des progrès ont été accomplis en ce qui concerne toutes les mesures à prendre.</p> | <p>Mettre en œuvre une infrastructure d'éthique robuste : Des agents d'éthique ont été nommés dans les régions et les directions générales.</p> |
|   | <p>Améliorer la gestion des ressources humaines et entretenir des relations de travail solides.</p>   |   |   |  |  |   |  |   |  |   |
|   | <p>Bâtir une crédibilité en améliorant les communications avec les Canadiens et les Canadiennes, les organismes centraux et les parlementaires.</p> |   |   |  |  |   |  |   |  |   |
|   | <p>Renforcer les relations de travail et améliorer la gestion des ressources humaines et entretenir des relations de travail solides.</p>           |   |   |  |  |   |  |   |  |   |





- Nouveau cadre de gestion financière – L'adoption de ce cadre vise à améliorer la transparence et la responsabilisation dans la gestion financière. De plus, nous avons procédé à un examen des services votés portant sur notre structure financière, ce qui permettra au Ministère de mieux analyser sa structure de coûts et de prendre de meilleures décisions en ce qui touche l'affectation des ressources.

De plus, nous avons accompli des progrès notables dans le domaine de l'assurance de la qualité afin de veiller à ce que TPSGC adopte une approche de gestion rigoureuse, qui soit conforme au Cadre de responsabilisation de gestion et au Cadre de gestion intégrée des risques.

Sur le plan de la GI-TI, nous avons adopté des mesures visant à aider les secteurs d'activité dans l'examen et l'élimination des applications informatiques peu utiles. Nous avons aussi amélioré nos pratiques de gestion des biens afin de réaliser des économies en ce qui a trait à l'achat et au fonctionnement des ordinateurs de bureau et nous avons élaboré une stratégie de GI-TI à l'échelle du Ministère pour mieux gérer nos investissements et en établir l'ordre de priorité.

Sur le plan des ressources humaines, le Ministère a rempli tous les critères de préparation pour l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et des modifications à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Tout en poursuivant la transformation associée à l'initiative *Les prochaines étapes*, nous avons mené une analyse de notre effectif. Cette analyse n'a pas révélé une augmentation des départs dans les domaines de compétences essentielles, mais a fait ressortir la nécessité d'acquérir de nouvelles

compétences afin d'appuyer cette initiative importante. Nous chercherons résolument à atteindre cet objectif par l'entremise de certaines initiatives, notamment le Programme de recrutement de leaders en politiques et le recrutement externe ciblé.

Le Ministère continuera de mettre l'accent sur les activités de recrutement et d'apprentissage, et il tirera pleinement parti des possibilités que présente la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. En misant sur les réussites antérieures, un nouveau Plan d'équité en matière d'emploi a été mis en vigueur pour la période de 2005 à 2008. De plus, nous avons fait preuve de leadership en vue d'accroître la capacité linguistique du Ministère, notamment en offrant une formation linguistique particulière aux employés des groupes de relève.

Nous avons aussi transformé en profondeur les communications au sein du Ministère. Nous avons élaboré et mis en œuvre un Programme de rayonnement à l'intention des médias et des parlementaires. Nous avons lancé un site Web d'information pour les députés et présenté des exposés en collaboration avec la Bibliothèque du Parlement. Afin de bien faire connaître l'initiative *Les prochaines étapes* et notre rôle dans le cadre du Budget de 2005, nous avons élaboré et mis en œuvre les stratégies de communication du Ministère et des secteurs d'activité. Nous avons conçu de nouveaux sites Web et des documents électroniques, nous avons organisé des réunions avec les employés en vue d'obtenir leur participation à l'initiative *Les prochaines étapes* et nous avons mis l'accent sur la transformation du Ministère en adoptant un programme proactif de relations avec les médias.





## Aperçu du rendement

En 2004-2005, le secteur d'activité du Soutien

opérationnel a accompli des progrès importants dans le domaine des finances, au moyen de son nouveau

cadre de gestion financière, ainsi que dans celui des

ressources humaines grâce à la mise en œuvre de la

*Loi sur la modernisation de la fonction publique*, et de

la GI-TI, à la suite de l'approbation de son cadre de

gouvernance stratégique en matière de GI-TI. Il a

aussi réalisé des progrès relativement au

Programme d'éthique, qui est déjà bien reconnu,

grâce à la mise en œuvre du Plan d'intégrité en

dix points et à la nomination d'agents d'éthique dans

chaque direction générale, organisme de service

spécial et bureau régional de TPSGC.

Près de deux années se sont écoulées depuis le

début de la transformation de TPSGC. Lors de la

première étape de cette transformation, à savoir la

restructuration du Ministère, la structure de

responsabilisation a été précisée et renforcée.

### *Programmes de valeurs et d'éthique de TPSGC vantés par la vérificatrice générale*

« TPSGC et le ministère de la Défense nationale

sont responsables d'importants marchés publics.

Nous avons constaté, en octobre 2000, qu'ils

avaient les programmes de valeurs et d'éthique

les plus complets; et c'est toujours le cas

aujourd'hui. »

### *Rapport de la vérificatrice générale – Novembre 2003*

Étant donné l'importance d'exercer nos activités courantes et de mettre en œuvre l'initiative Les *prochaines étapes*, le Ministère a pris certaines mesures, comme la répartition des fonctions relatives à la transformation et aux opérations aux échelons supérieurs de l'organisation, afin d'accorder une attention soutenue à l'atteinte des deux objectifs. Une attention particulière a été accordée à notre

cadre de contrôle interne, pour la troisième année consécutive, en vue de renforcer la confiance de la population envers les activités ministérielles. Plus précisément, voici les domaines dans lesquels des améliorations importantes ont été réalisées au cours de la dernière année :

- Planification stratégique – Nous avons mis en œuvre un solide cadre de planification des activités, qui permet d'établir des liens notamment entre les plans d'affaires, les objectifs et les priorités stratégiques, la gestion des ressources humaines, la GI-TI, les finances et la gestion des risques.
- Mise en œuvre du Cadre de gestion intégrée des risques – Des profils de risque ont été élaborés pour le Ministère, les directions générales et les organismes de services spéciaux, et les stratégies correspondantes d'atténuation des risques ont été mises à jour tous les trimestres.
- Sensibilisation accrue des employés – Tous les employés ont été sensibilisés à l'importance de respecter les règles et les règlements régissant la passation des marchés et d'assurer la probité dans le domaine financier.
- Programme d'éthique solide – La Direction de l'éthique a été créée, des séances de sensibilisation à l'éthique ont lieu régulièrement et un Plan d'intégrité en dix points a été mis en œuvre.
- Les vérifications internes sont fondées sur les risques. Nous procédons notamment à des évaluations des risques et à l'élaboration de stratégies d'atténuation des risques.
- Activités d'approvisionnement – Étant donné que le Ministère est son propre client dans le cadre des activités d'approvisionnement, des mesures de contrôle ont été prises afin d'établir une nette distinction entre les fonctions relatives à la gestion de programme et celles qui sont liées à la passation de marchés.
- Dépenses de 25 000 \$ et plus – Les gestionnaires de programme ne peuvent pas exercer le pouvoir d'engager des dépenses et le pouvoir de passation de marchés pour une même opération.



Nous sommes responsables de l'infrastructure de bureau de TPSGC. Nous assurons la gestion et la garde de l'information ministérielle et nous fournissons des services de télécommunications et de technologie de l'information aux employés de TPSGC.

Nous offrons des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement à tous les employés et nous nous engageons à fournir à ces derniers un milieu de travail dans lequel ils sont valorisés et respectés.

Nous veillons à ce que le milieu de travail soit sécuritaire et nous nous assurons d'être prêts à agir rapidement en cas d'urgence.

## SOUTIEN OPÉRATIONNEL

### Dépenses nettes 2004-2005

| (en millions de dollars)  |          |               |                  |
|---|----------|---------------|------------------|
|   | Dépenses | Autorisations | Dépenses réelles |
| <b>GAMME DE SERVICES DE LA GI-TI</b>  |          |               |                  |
| <b>OPÉRATIONS MINISTÉRIELLES</b>  |          |               |                  |
| • Crédits de fonctionnement et législatifs  | 197.8    | 242.8         | 244.0            |
| Dépenses brutes   | 64.4     | 104.5         | 104.5            |
| Moins: Recettes disponibles   |          |               |                  |
| Dépenses nettes   | 133.4    | 138.3         | 139.5            |
| <b>GAMME DE SERVICES DE LA GESTION</b>  |          |               |                  |
| <b>MINISTÉRIELLE</b>  |          |               |                  |
| • Crédits de fonctionnement et législatifs  | 138.8    | 190.8         | 177.3            |
| Dépenses brutes   | 34.6     | 76.4          | 76.4             |
| Moins: Recettes disponibles   | 104.2    | 114.4         | 100.9            |
| Dépenses nettes   | 237.6    | 252.7         | 240.4            |
| <b>TOTAL DU SECTEUR D'ACTIVITÉ</b>  |          |               |                  |
| <i>Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.</i> |          |               |                  |
| <b>ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN</b>  | 2,689    | 2,689         | 2,565            |

L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles pour la gamme de services de la GI - TI est principalement relié aux coûts salariaux corporatifs tels que les crédits de congés payables à la cessation d'emploi à la fonction publique, les indemnités de congé parental et les indemnités de départ pour un montant de 2,1 millions de dollars. À l'exclusion de cela, la variance est surtout due aux négociations de contrats à des prix plus bas.

L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles dans la gamme de services de la Gestion ministérielle s'explique principalement par des délais de dotation, des projets et activités reportés de même que par une péremption dirigée des frais légaux encourus auprès du ministère de la Justice. L'écart est aussi attribuable à des frais légaux moins élevés que prévu pour la Commission d'enquête sur les commandites (Commission Gomery).



# SOUTIEN OPÉRATIONNEL

## Aperçu du secteur d'activité

Le secteur d'activité du Soutien opérationnel aide à l'exécution des programmes de manière efficace et rentable dans l'ensemble de TPSCG au moyen de la prestation de services de soutien essentiels portant notamment sur la vérification interne, l'évaluation et l'éthique, la technologie de l'information, les politiques et la planification, les communications, la sécurité, les finances et l'administration, les ressources humaines ainsi que d'autres services connexes.

Le Soutien opérationnel fait preuve de leadership dans le cadre des efforts soutenus déployés par TPSCG dans l'élaboration de ses initiatives stratégiques, comme *Les prochaines étapes*; il veille à l'adoption d'un comportement éthique et fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses relations d'affaires. De plus, il fournit des services de soutien essentiels aux autres secteurs d'activité du Ministère.

Nous fournissons un soutien au ministre, au sous-ministre, au sous-ministre délégué, aux sous-ministres adjoints et aux présidents-directeurs généraux dans le cadre de leurs échanges avec le Cabinet, le Parlement, les organismes centraux, les autres ordres de gouvernement et d'autres organisations.

Nous établissons des priorités stratégiques et élaborons des outils pour appliquer de saines pratiques de gestion intégrée. Nous nous engageons à déployer tous les efforts nécessaires pour veiller à ce que les principes du développement durable soient présents dans tous les aspects de nos activités internes. Les efforts que nous déployons touchent un certain nombre de responsabilités essentielles. Le cadre de contrôle interne du Ministère constitue un des outils les plus importants.

- Nous appuyons la gestion des dépenses ministérielles qui s'élèvent à plus de 4 milliards de dollars par année.
- Nous appuyons la gestion d'un effectif de plus de 13 000 personnes.
- Nous avons dirigé le programme *Les prochaines étapes* de TPSCG, qui a reçu un solide appui de la part des intervenants clés.
- Notre programme d'éthique est reconnu par le Conference Board du Canada comme une pratique exemplaire au Canada.
- Le Bureau du contrôleur général a appuyé le Cadre de gestion financière de TPSCG.

### Faits saillants

Nous gérons les fonctions liées à la vérification interne, à l'évaluation et à l'éthique au sein de TPSCG, afin de fournir de l'information de gestion et de prodiguer des conseils indépendants au sujet des systèmes de rendement des activités et de contrôle de gestion. Nous dirigeons l'élaboration du Programme d'éthique du Ministère, qui jouit d'une excellente réputation, et nous nous employons à améliorer de façon continue. De plus, nous offrons un mécanisme pour faire des enquêtes sur les allégations d'actes fautifs ainsi que des rapports connexes.

Nous sommes les gestionnaires financiers du Ministère. En effet, nous offrons une vaste gamme de services financiers aux directions générales et aux organismes de services spéciaux dans tout le Ministère.

Nous sommes les agents des communications du Ministère. Nous nous efforçons de tenir les Canadiens et les Canadiennes au courant de l'influence positive qu'a TPSCG dans leur vie. Nous entretenons aussi des communications continues avec les parlementaires et les médias, afin de répondre aux besoins en information de la population canadienne.





# Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005

| RPP 2004-2005       | RMR 2004-2005   |
|---------------------|-----------------|
| Priorités/Résultats | Résultats réels |

|   |  |
|---|--|
| <p>guide électronique intitulé Recherche sur l'opinion publique au sein du gouvernement du Canada : Un guide d'orientation; l'organisation de séances d'information à l'intention des agents de communication du gouvernement sur les exigences de la Loi sur les langues officielles en ce qui a trait à la publicité du gouvernement et sur l'utilisation de médias ethnoculturels; des réunions de communauté de pratique tenues régulièrement pour discuter de sujets liés à la recherche sur l'opinion publique.</p> |  |
|---|--|

## Résultat stratégique n° 2, Saine gestion

|  |  |
|--|--|
| <p>Une saine gestion ainsi qu'une transparence et une responsabilisation accrues en ce qui concerne les questions liées à la publicité et à la recherche sur l'opinion publique et tous les autres programmes.</p> | <p><b>Etablir un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), des éléments de connaissance et des objectifs de rendement pour tous les programmes d'ici avril 2005 :</b> Des ébauches des CGRR concernant la recherche sur l'opinion publique et la publicité ont été établies en 2004-2005. Des CGRR pour les autres programmes et services seront élaborés une fois que les transferts à Service Canada seront achevés en 2005-2006. La Direction de la Gazette du Canada a effectué un examen exhaustif de son évaluation de la menace et des risques en 2004-2005. La DGSI a effectué des examens des dossiers concernant les opérations de l'agence de coordination.</p> |
|--|--|

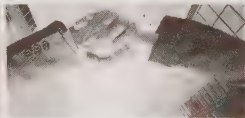


Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005

| RPP 2004-2005   | RMR 2004-2005  |
|---|--|
| Priorités/Résultats   | Résultats réels  |
| <p>Les Canadiens et les Canadiennes sont satisfaits des voies d'accès et de l'information qu'ils reçoivent du gouvernement du Canada.</p> <p>Examen des programmes de communication et intégration de programmes au sein de TPSGC.</p> <p>Examen de programmes en collaboration avec les clients et les intervenants. Stratégie d'intégration visant tous les secteurs des activités de communication : Lancement d'un examen des programmes de la DGSIG liés aux communications, qui est dirigé par le Comité du Cabinet.</p> <p>Mise en œuvre de réformes majeures des pratiques publiques pour donner suite aux conclusions tirées à la suite des vérifications et des examens.</p> <p>Un mandat de gestion de projet a été établi pour gérer la transition à TPSGC. La transition est presque achevée.</p>  | <p><b>Sondage annuel sur la satisfaction des clients et évaluations continues en ce qui concerne le service 1 800 O-Canada et le site du Canada :</b> Selon les résultats préliminaires du sondage sur le service 1 800 O-Canada mené auprès des clients, 83% des appelants étaient très satisfaits du service.</p> <p><b>Examen de programmes en collaboration avec les clients et les intervenants. Stratégie d'intégration visant tous les secteurs des activités de communication :</b> Lancement d'un examen des programmes de la DGSIG liés aux communications, qui est dirigé par le Comité du Cabinet.</p> <p>Mise en œuvre de réformes majeures des pratiques publiques pour donner suite aux conclusions tirées à la suite des vérifications et des examens.</p> <p>Un mandat de gestion de projet a été établi pour gérer la transition à TPSGC. La transition est presque achevée.</p>   |
| <p>Rendre les organisations du gouvernement du Canada plus visibles et plus accessibles au grand public.</p> <p>Essai de campagne : Selon l'évaluation de la campagne visant le projet pilote des services électroniques, 67% des répondants qui se souviennent d'avoir vu des annonces concernant les services électroniques sont plus susceptibles d'utiliser Internet pour accéder aux services gouvernementaux. Le nombre de personnes ayant visité la page d'accueil de Prestations du Canada a augmenté de 34%, et le nombre de personnes aînées ayant visité le site Web a augmenté de 93%.</p> <p><b>Etablissement d'objectifs de rendement conformément aux recommandations de la vérificatrice générale et mise en œuvre du plan d'action :</b> Au 1<sup>er</sup> juillet 2005, le service 1 800 O-Canada avait distribué 5 574 exemplaires du Guide des services du gouvernement du Canada pour les aînés et 6 280 exemplaires du Guide des services pour les enfants. La DGSIG a consulté des représentants des médias ethnoculturels et des médias de langue officielle en milieu minoritaire.</p> | <p><b>Recommandations de la vérificatrice générale et mise en œuvre du plan d'action :</b> Au 1<sup>er</sup> juillet 2005, le service 1 800 O-Canada avait distribué 5 574 exemplaires du Guide des services du gouvernement du Canada pour les aînés et 6 280 exemplaires du Guide des services pour les enfants. La DGSIG a consulté des représentants des médias ethnoculturels et des médias de langue officielle en milieu minoritaire.</p>   |
| <p>Perception améliorée des Canadiens et des Canadiennes en ce qui concerne la cohérence du gouvernement du Canada et le rapport qualité-prix obtenu dans le cadre d'expositions et de campagnes publicitaires.</p> <p>Coordination des communications pangouvernementales.</p>   | <p><b>Conformément au nouveau cadre de gestion de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique, les méthodes et la Politique de communication du gouvernement du Canada ainsi que les recommandations faites par la vérificatrice générale dans son rapport ont été mises en œuvre, y compris :</b> Le lancement de bases de données électroniques de gestion de projets que tous les ministères et organismes peuvent utiliser dans le cadre de leurs activités de recherche sur l'opinion publique et de publicité; la création d'une communauté de pratique de la publicité pour offrir aux fonctionnaires des occasions de développer leurs compétences et leurs connaissances liées à la publicité; l'élaboration de lignes directrices visant la tenue de dossiers à l'intention des ministères et des organismes pour les aider dans la gestion de leurs initiatives de publicité et de recherche; la publication de guides à l'intention des ministères, p. ex. le</p> |



## Rendement par résultats stratégiques

La tableau suivant montre les progrès que nous avons réalisés par rapport aux engagements que nous avons pris dans le Rapport sur les plans et priorités 2004-2005.

électronique dans le cadre de sondages annuels menés par Accenture) et à des services de demande de renseignements par téléphone de renommée mondiale (selon le classement établi par le Service Quality Measurement Group [SQMG]). Plus de 80 pour cent des répondants étaient satisfaits des services téléphoniques du gouvernement du Canada. Au cours de la dernière année, le volume de documents téléchargés depuis des sites Web du gouvernement du Canada a augmenté de jusqu'à 200 pour cent.

La DSGIS s'est employée à améliorer les mesures de rendement liées à la qualité des services. Un nouveau sondage sur la satisfaction des clients a été préparé et intégré dans la recherche sur l'opinion publique, ce qui nous aidera à recueillir des données de base pour permettre la mesure continue du rendement.

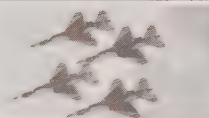
Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005

| RPP 2004-2005                                 | RMR 2004-2005   |
|---|-----------------|
| Priorités/Résultats                           | Résultats réels |
| Résultat stratégique n° 1, Service de qualité |                 |

Utilisation efficace des voies d'accès et des services électroniques.

**Résultats du sondage annuel sur la satisfaction des clients à l'égard du site Web du Canada:**  
Un point de référence a été fixé pour le sondage sur le site Web Canada.gc.ca qui sera mené en 2005-2006. On a envoyé plus de 270 000 courriels à l'adresse de courriel du Site du Canada, ce qui représente une augmentation de 94% par rapport à 2003-2004 et on a demandé plus de 52 000 000 de pages.  
On a apporté des améliorations au site Publiservice, par exemple l'outil d'établissement d'énoncés de qualités et l'outil de développement du Guide de cotation.  
Le Canada est le seul pays qui donne un statut officiel à la version PDF de son journal officiel, la Gazette du Canada.  
On a ajouté plus de 3 000 nouveaux documents électroniques (ce qui représente une augmentation de 9% par rapport à 2003-2004) et 14 000 nouveaux titres de publications dans la base de données de la bibliothèque électronique. Le nombre de visites du site Web Publications.gc.ca faites par le grand public a augmenté de plus de 57%, et le nombre de visites du site Web des Services de dépôt a augmenté de 18%.  
Le regroupement de la participation de ministères par l'intermédiaire du Pavillon du Canada nous a permis de réduire de 10% le coût par visiteur en ce qui concerne le Programme des expositions.  
L'achat d'un droit d'accès à des sources de presse électronique pour l'ensemble du gouvernement nous a permis d'économiser 14M\$.





première fois en juillet 2004 pour communiquer de nouvelles pratiques, des initiatives du gouvernement et de l'industrie ainsi que des projets récents).

*L'accès au  
gouvernement  
dans la paume  
d'une main*



## Fournir des services de qualité

TPSGC s'efforce de toujours offrir des services de qualité efficaces qui sont axés sur les clients. Au cours de l'exercice 2004-2005, on a effectué un examen des principaux programmes et services pour assurer l'efficacité et la transparence. Selon les sondages que nous avons effectués, la population canadienne apprécie avoir accès sans frais aux meilleurs services du gouvernement électronique à l'échelle internationale (au cours des quatre dernières années, le Canada s'est classé au premier rang pour ce qui est du gouvernement

## Servir la population canadienne

En 2004-2005, 600 000 Canadiens et Canadiennes ont visité le Pavillon du Canada lors d'activités organisées partout au pays. Le Programme des expositions offre à la population canadienne un accès à valeur ajoutée à une gamme de documents servant à promouvoir les programmes, les services et les voies d'accès du gouvernement du Canada. En tout, 91 pour cent des personnes ayant visité le Pavillon du Canada ont indiqué dans un sondage que le Pavillon les a aidées à mieux comprendre les services offerts, 86 pour cent appuient le Programme et 90 pour cent pensent que des expositions sont une bonne façon d'entrer en contact avec elles.

- On a tenu une séance nationale d'information et d'échanges sur la publicité gouvernementale dans les médias ethnoculturels à Toronto, en février 2005.
- On a examiné les plans médias du gouvernement pour s'assurer qu'ils étaient conformes à la Loi sur les langues officielles et à d'autres politiques du gouvernement.
- On a fait des efforts proactifs pour mieux comprendre les besoins en matière d'information des communautés ethnoculturelles et des communautés de langue officielle en milieu minoritaire en tenant régulièrement des réunions avec des associations représentatives.

## Développer la capacité et échanger des

### connaissances spécialisées

En plus d'échanger des connaissances spécialisées et des pratiques exemplaires dans des domaines comme le marketing, la publicité, la recherche sur l'opinion publique et les expositions, la DSG a offert des séances d'information sur la publicité à plus de 500 fonctionnaires et a fourni le guide d'orientation sur la publicité et des outils d'apprentissage en ligne aux agents des communications à l'échelle du gouvernement.

Le Système de gestion de l'information sur la recherche (SGIR) a été mis en œuvre, et le Système d'information de gestion de la publicité (GES PUB) est devenu entièrement opérationnel le 1<sup>er</sup> avril 2005. Ces systèmes sont des bases de données et des outils électroniques de gestion de projets qui sont conçus pour aider les gestionnaires des communications à adopter de saines pratiques de gestion de projets et de tenue de dossiers.

Pour développer davantage les compétences des spécialistes en communication du gouvernement, la DSG a publié la *Recherche sur l'opinion publique au sein du gouvernement du Canada : Un guide d'orientation*, le *Rapport annuel de recherche sur l'opinion publique de 2003-2004* et *Le coin de la recherche* (un bulletin d'information diffusé pour la



qu'il démantèlerait Communication Canada avant la fin de l'exercice 2003-2004. On a imposé un moratoire sur les activités de publicité pendant que le Ministère concentrerait ses efforts sur la gestion des changements organisationnels et prenait des mesures pour donner suite aux recommandations de la vérificatrice générale ayant trait à une plus grande transparence ainsi qu'à une meilleure gestion des pratiques publicitaires et de la recherche sur l'opinion publique.

Les mesures suivantes ont été prises :

- la mise en œuvre d'un nouveau processus concurrentiel d'approvisionnement visant la sélection des agences;
- la réalisation d'examen d'assurance de la qualité après l'attribution du contrat dans le cadre de tous les contrats de publicité;
- la diffusion de tous les contrats visant la publicité, la recherche sur l'opinion publique et les placements médias sur le site Web de *Contrats Canada*;
- l'attribution d'un contrat à une nouvelle agence de coordination chargée d'agir à titre d'agence de placement média pour le compte du gouvernement du Canada, contrat qui fait l'objet de vérifications et de rapports de rendement;
- l'établissement de normes relatives à la rémunération horaire de la main-d'œuvre;
- le développement du Système d'information de gestion de la publicité (GES PUB), conçu pour gérer les projets gouvernementaux de publicité et faire le suivi de ceux-ci;
- l'élaboration de normes relatives à la documentation sur la publicité visant les documents de projet et l'élaboration d'un manuel électronique sur la publicité pour aider les ministères à respecter le processus gouvernemental concernant la publicité;
- la prestation d'une formation obligatoire sur l'éthique à l'intention de tous les nouveaux employés et gestionnaires, qui est offerte par 14 agents en éthique;

## Communication avec les communautés ethnoculturelles et les communautés de langue officielle en milieu minoritaire

- la prestation de séances d'information sur les processus et les procédures, qui sont offertes par TPSCG à l'échelle du pays.
- Vous pouvez obtenir des renseignements sur les rapports concernant la recherche sur l'opinion publique et la publicité sur le site Web de TPSCG.

Le nouveau contrat conclu avec l'agence de coordination, qui effectue tous les achats médias pour le compte du gouvernement, comprend une clause selon laquelle les achats médias doivent être conformes à la *Loi sur les langues officielles*. Les modalités de contrat indiquent que toutes les agences de publicité qui travaillent en collaboration avec des ministères doivent se conformer à la *Loi sur les langues officielles*. En juin 2004, on a mis en place un système de suivi qui permet au gouvernement de surveiller les achats médias de langue officielle en milieu minoritaire à l'échelle du Canada et d'établir des rapports à cet égard.

On a pris des mesures supplémentaires pour améliorer les communications du gouvernement du Canada avec les communautés ethnoculturelles et les communautés de langue officielle en milieu minoritaire :

- L'agence de coordination est maintenant tenue de mettre à jour la liste gouvernementale des médias ethnoculturels et des médias de langue officielle en milieu minoritaire pour mieux appuyer les ministères dans leurs activités de planification de la publicité.
- On a tenu, à l'échelle du gouvernement, des séances d'information sur la façon dont les ministères peuvent utiliser efficacement les médias ethnoculturels et les médias de langue officielle en milieu minoritaire.





soutien aux ministères et aux organismes fédéraux en :

- coordonnant la publicité et la recherche sur l'opinion publique, en fournissant des sources de médias électroniques et en assurant la gestion des projets de communication;
- donnant l'accès à de l'information gouvernementale par l'intermédiaire de Publiservice.gc.ca, un réseau intranet visant à aider les fonctionnaires à mieux servir le gouvernement du Canada et la population

canadienne, et de Commnet, qui est conçu pour répondre aux besoins en matière d'information et de formation des agents des communications du gouvernement du Canada et qui est adapté à leurs intérêts professionnels; et en exerçant un leadership par l'intermédiaire d'activités visant à renforcer la base de connaissances au sein de la collectivité des communications, par exemple des séminaires de formation, des séances d'information et des services consultatifs.

## SERVICES D'INFORMATION DU GOUVERNEMENT

### Dépenses nettes 2004-2005

(en millions de dollars)

| Dépenses | Autorisations | Dépenses |
|----------|---------------|----------|
| réelles  | prévues       | totales  |

#### • Crédits de fonctionnement et législatifs

|                                    |             |             |             |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Dépenses brutes                    | 93.8        | 71.2        | 58.3        |
| Moins: Recettes disponibles        | 21.4        | 9.3         | 9.3         |
| <b>TOTAL DU SECTEUR D'ACTIVITÉ</b> | <b>72.4</b> | <b>61.9</b> | <b>49.0</b> |

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

#### ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| 265 | 401 | 401 |
|-----|-----|-----|

L'écart entre le total des autorisations et les dépenses réelles s'explique en partie par l'application d'une affectation bloquée, le gel de la masse salariale imposé à l'échelle du gouvernement, des délais de dotation ainsi qu'à l'impact sur les affaires causé par la transition de la direction générale au sein de TPSCG.

## Aperçu du rendement

Les principaux objectifs de la DGSIG pour

l'exercice 2004-2005 étaient le regroupement et l'intégration des programmes et des services liés aux communications au sein de TPSCG ainsi que l'établissement de plans de financement à long terme, de nouvelles politiques ainsi que de nouveaux processus et outils visant à améliorer la gérance.

La DGSIG a examiné l'intégration de programmes

liés aux communications au sein de TPSCG. L'examen, qui a été effectué par Conseils et

Vérification Canada, a permis de définir les priorités clés, leurs objectifs et leurs indicateurs de rendement pour la nouvelle Architecture d'activités de

## Renouvellement de la publicité

On a obtenu une augmentation budgétaire permanente afin de stabiliser le financement de la Direction de la Gazette du Canada et ainsi, réduire les risques liés à l'intégrité à long terme du programme. Le financement a été utilisé pour restructurer le site Web de la Gazette du Canada et pour documenter les méthodes concernant la reprise des activités et la planification de la relève.

Le 13 décembre 2003, le gouvernement a annoncé qu'il mettrait fin au Programme de commandes et



# SERVICES D'INFORMATION DU GOUVERNEMENT

## Aperçu du secteur d'activité

Les programmes et les services offerts par la Direction générale des services d'information du gouvernement (DGSIG) de TPSGC visent à améliorer la communication avec la population canadienne et à fournir des services communs de qualité aux ministères clients. La DGSIG, qui a été créée le 1<sup>er</sup> avril 2004, comprend la plupart des programmes et services de l'ancien organisme Communication Canada.

TPSGC contribue à l'atteinte *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* en offrant un accès à guichet unique au gouvernement du Canada, qui est axé sur les citoyens, par l'intermédiaire de services de communication comme :

- le service téléphonique sans frais 1 800 O-Canada;
- le site Web [www.Canada.gc.ca](http://www.Canada.gc.ca);
- la *Gazette du Canada*;
- *Éditions et Services de dépôt*;
- le site Web des publications du gouvernement du Canada
- le Bureau d'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne;
- le programme Marketing et Publicité, Services du gouvernement;

## Satisfaire aux besoins en matière d'information gouvernementale de la population canadienne

- Notre centre de renseignements gouvernementaux bilingues 1 800 O-Canada s'est classé parmi les services de renommée mondiale pour la troisième année consécutive. Les agents qui y travaillent ont répondu à plus de 1 million d'appels en 2004-2005. La durée moyenne d'un appel était de plus de quatre minutes.
- Nos agents d'information peuvent consulter une base de données exhaustive qui contient de l'information sur plus de 4 000 programmes et services pour répondre à vos questions directement.
- Le service 1 800 O-Canada est accessible sans frais, du lundi au vendredi, de 8 h à 20 h (heure locale), depuis partout au Canada. Ce service est également accessible dans plus de 60 pays, en composant le numéro de téléphone sans frais associé au pays en question.

## Faits saillants

- L'année dernière, le Site du Canada a reçu plus de 52 millions de demandes d'accès à une page d'un site Web et plus de 270 000 demandes de renseignements par courrier électronique.
- Chaque jour, entre 3 000 et 5 000 pages sont téléchargées à partir de la version électronique de la *Gazette du Canada*. Ces pages sont accessibles en format HTML pour les personnes handicapées.
- Des lecteurs de 160 différents pays consultent la *Gazette du Canada*.
- La DGSIG a donné à des Canadiens et à des Canadiennes l'accès à une gamme de sites Web et d'information en direct :
  - 3,7 millions de pages Web sur des dispositions législatives, depuis le site Web [canadagazette.gc.ca](http://canadagazette.gc.ca);
  - 2,5 millions de documents électroniques du gouvernement, à partir du site Web [publications.gc.ca](http://publications.gc.ca);
  - 34 millions de pages sur lesquelles figuraient de l'information sur les carrières et d'autres renseignements à l'intention des fonctionnaires, depuis le site Web [publiservice.gc.ca](http://publiservice.gc.ca).
- La DGSIG conçoit des outils de gestion de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique pour les ministères clients.

- le Programme des expositions du gouvernement du Canada.
- La DGSIG offre des services de communication et de





Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées - 2004-2005

| RPP 2004-2005   | RMR 2004-2005   |
|---|---|
| Priorités/ résultats  | Résultats réels   |
| <p>Renforcement de l'industrie canadienne de la langue.</p> | <p><b>Volume des marchés de 200 000 \$ ou plus</b> : Les contrats de 200 000 \$ et plus représentaient 19,8% par rapport à l'objectif visé de 20%</p> <p><b>Mise en commun des programmes de formation et de perfectionnement avec les universités, l'industrie et les associations professionnelles</b> : Cadre conceptuel élaboré pour la mise en commun des programmes de formation et de perfectionnement avec les universités, l'industrie et les associations professionnelles.</p> |

## Rendement par résultat stratégique

La tableau suivant montre les progrès que nous avons réalisés par rapport aux engagements que nous avons pris dans le Rapport sur les plans et priorités 2004-2005.

| Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées - 2004-2005   |   |
|--|---|
| RPP 2004-2005  | RMR 2004-2005   |
| Priorités/ résultats   | Résultats réels   |
| <b>Résultat stratégique n°1 - Services de qualité</b>  |   |
| Prestation d'un service offrant le meilleur rapport qualité-prix au Parlement, aux tribunaux et aux autres organisations gouvernementales. | Services d'interprétation offerts dans le cadre de toutes les sessions des deux chambres et de comités parlementaires (946 séances) : Services d'interprétation offerts dans le cadre de 5 090 activités (conférences, missions et délégations).  |
| Préservation de la viabilité financière du Bureau.   | Surplus: 6,6 M\$ en fin d'exercice.   |
| Satisfaction de la clientèle en ce qui a trait aux services offerts.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services d'interprétation : 97%</li> <li>• Services de traduction : 87%</li> </ul>   |
| <b>Résultat stratégique n°2 - Saine gestion</b>  |   |
| Maintien de la capacité du Parlement de fonctionner dans les deux langues officielles.   | La mise en œuvre du plan La Relève pour les services parlementaires : a débuté tel que prévu.   |
| Maintien de la capacité de gérer efficacement la fonction de traduction.   | Statut d'employeur unique: accordé par le Conseil du Trésor.  |
| Etablissement d'un nouveau cadre intégré de planification, de gestion et d'établissement de rapports : Programme élaboré et en cours.      | Services consultatifs en matière de gestion des services de traduction mis en place : Cadre conceptuel élaboré; service sur pied et offert sur demande aux clients.   |
| Maintien de la qualité des communications au sein de la fonction publique et dans les communications produites par le gouvernement         | Mise à jour régulière des outils linguistiques: Coin linguistique et Language Nook mis à jour 393 fois.<br>Nombre de visites sur les sites de terminologie du Bureau: Total des visites (mises à jour) dans TERMUM: 70 415 (53 529 en langues officielles et 16 886 en espagnol et en portugais).<br>Nombre d'interrogations de TERMUM: 517 millions. |
| Rôle de chef de file du Canada dans le domaine de la terminologie, à l'échelle internationale.   | Participation à 19 comités et forums (12 réunions au pays et 7 réunions internationales).   |
| Maintien d'une gestion saine et conforme à l'éthique.  | Renforcement du programme de contrôle des marchés : un nouveau programme de contrôle des marchés a été mis en place et une restructuration organisationnelle a été faite pour assurer une plus grande séparation des rôles.<br>Mise en œuvre d'un programme d'éthique : Programme mis en œuvre dans son ensemble.                                     |





officielles. Le Bureau a commencé à revoir ses pratiques d'impartition afin d'encourager la restructuration de l'industrie canadienne de la langue et de promouvoir la création de cabinets de traduction et de localisation plus gros, plus concurrentiels et plus solides sur le plan économique.

Le Bureau a mis en œuvre des mesures visant à prendre contact avec des étudiants afin de renforcer sa capacité de fournir au Parlement et au gouvernement des services linguistiques essentiels et de maintenir cette capacité dans l'avenir. Le Bureau a accueilli 153 étudiants dans le cadre des programmes coopératifs et de son programme de partenariat avec les universités, ce qui porte à 1 063 le nombre total de jeunes ayant bénéficié de l'encadrement du Bureau en milieu de travail depuis 1999.

Le Bureau a contribué au Plan d'action pour les langues officielles en appuyant le projet du Centre de recherche en technologies langagières (CRTL), qui entend actuellement ses activités. À titre de membre fondateur du CRTL, le Bureau a développé le site Web du Centre, qu'il continue de mettre à jour. Le Bureau a également participé à l'élaboration du protocole d'entente entre les membres fondateurs, a présidé le comité scientifique du CRTL et a conclu une entente avec l'Université du Québec en Outaouais et le Conseil national de recherches en ce qui concerne l'utilisation de la base de données de TERMIUM à des fins de recherche et de développement. Finalement, le Bureau a jeté les assises visant à créer un portail linguistique du gouvernement du Canada à l'intention des Canadiens et des Canadiennes. Ce portail leur permettra d'accéder à une vaste collection de ressources linguistiques.

### *Projet de collaboration internationale dans le domaine de la terminologie*

Le Bureau, en collaboration avec l'Agence intergouvernementale de la Francophonie, a offert à des terminologues africains de la formation sur les pratiques terminologiques et sur les outils électroniques d'aide à la terminologie. Quatre pays d'Afrique prennent actuellement part à la phase d'essai du projet et d'autres pays prévoient s'y joindre. Un autre projet prévoit l'utilisation de TERMIUM comme outil pour la gestion du Vocabulaire des technologies de l'information. Le comité conjoint, composé de représentants de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et de la Commission électrotechnique internationale (CEI), a approuvé le projet en principe.

### *Tirer avantage des compétences uniques du Bureau*

Le Bureau est conscient de la diversité linguistique du Canada et de la nécessité de refléter cette diversité. Le Bureau a conclu une entente de collaboration terminologique avec le gouvernement du Nunavut, afin de faire la promotion du *Dictionnaire vivant, Asuliak*, en ajoutant un lien vers ce dictionnaire sur le site du Bureau. À la demande des Territoires du Nord-Ouest, il a aussi élaboré un *Lexique sur les diamants*, avec l'aide du Québec, de l'Ontario, du Manitoba, et des territoires du Yukon et du Nunavut.

Le Bureau a travaillé en étroite collaboration avec l'industrie canadienne de la langue afin d'aider cette dernière à faire face à la mondialisation, à la pénurie imminente de main-d'œuvre langagière spécialisée et à la fragmentation de l'industrie. Ces risques ont été énumérés dans le Plan d'action pour les langues



comprend notamment la prestation de services sur place et de services de traducteurs attitrés, pour répondre aux besoins précis de chaque client.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a réaffirmé le statut permanent de l'organisation en qualité d'employeur unique de traducteurs, d'interprètes et de terminologues et de seule organisation de la fonction publique fédérale autorisée à fournir des services linguistiques. Le Bureau pourra donc mieux jouer son rôle d'intendance et maintenir une capacité optimale en vue de répondre aux divers besoins du Parlement et du gouvernement en matière de langues.

Pour assurer une bonne gestion des dossiers, le Bureau a adopté un cadre de planification intégrée et des outils de gestion à la fine pointe de la technologie, y compris un tableau de bord équilibré et un système de facturation axé sur les activités. Cela lui a permis d'éviter d'augmenter les prix, malgré une tendance de la hausse des prix.

Le Bureau a mis en œuvre diverses initiatives pour améliorer la prestation des services et pour mieux répondre aux délais serrés des clients. Le projet pilote visant à offrir un service 24 heures par jour, sept jours sur sept, s'est avéré un tel succès qu'on a décidé d'offrir ce service à tous les clients à compter de l'exercice 2005-2006. Parmi les autres initiatives mises en œuvre par le Bureau, notons l'achat d'outils d'aide à la traduction pour traiter plus efficacement les demandes des clients et l'adoption de mesures de restructuration des services afin d'améliorer les processus opérationnels.

Le Bureau a entrepris la mise en œuvre du plan La Relève pour les services parlementaires, afin d'appuyer la capacité du Parlement de fonctionner dans les deux langues officielles. On a élaboré un plan de perfectionnement accéléré pour les

interprètes, lequel sera mis en application en 2005-2006.

Le Bureau a toujours eu des normes déontologiques élevées. Fort de cette tradition, il a élaboré un plan d'action pour l'application du Plan d'intégrité en dix points du Ministère et a renforcé ses mécanismes de contrôle des marchés, lesquels étaient déjà très rigoureux.

Pour mener à bien son mandat, le Bureau doit compter sur un nombre suffisant de gestionnaires chevronnés. À cette fin, l'organisation a établi un programme de relève en gestion et un nouveau programme de formation continue pour les gestionnaires actuels.

## *Prestation efficace de services de normalisation terminologique*

Le Bureau est chargé de fournir aux fonctionnaires fédéraux les outils dont ils ont besoin pour travailler et pour communiquer efficacement avec les Canadiens et Canadiennes dans les deux langues officielles. Par conséquent, le Bureau :

- a terminé la phase préparatoire en vue du développement de la prochaine version de TERMIUM, laquelle permettra aux ministères et organismes fédéraux de conserver et de consulter leurs propres données terminologiques;
- a actualisé le contenu du *Coin linguistique du gouvernement du Canada* de manière hebdomadaire afin de permettre aux utilisateurs de trouver des solutions aux problèmes de langue courants;
- a lancé deux nouveaux outils d'aide à la rédaction en anglais, ce qui porte à 15 le total des outils d'aide linguistiques offerts gratuitement aux fonctionnaires fédéraux.





## BUREAU DE LA TRADUCTION

### Dépenses nettes 2004-2005

| (en millions de dollars)   |               |          |          |
|--|---------------|----------|----------|
| Dépenses   | Autorisations | Dépenses | Dépenses |
| réelles  | totales       | prévues  | réelles  |
| <b>• Crédit de fonctionnement</b>  |               |          |          |
| Dépenses brutes  | 49,0          | 52,6     | 51,0     |
| Moins: Recettes disponibles  | -             | -        | -        |
| Dépenses nettes  | 49,0          | 52,6     | 51,0     |
| <b>• Fonds renouvelable du Bureau de la traduction</b>                         |               |          |          |
| Dépenses brutes  | 228,0         | 228,0    | 193,1    |
| Moins: Recettes disponibles  | 228,0         | 228,0    | 199,7    |
| Ressources nettes (fournies) utilisées (Note 1)                                | -             | -        | (6,6)    |
| <b>TOTAL DU SECTEUR D'ACTIVITÉ</b>   |               |          |          |
| 49,0   | 52,6          | 44,4     |          |
| Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué. |               |          |          |
| <b>ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN</b>   |               |          |          |
| 1 734  | 1 734         | 1 678    |          |

Le crédit de fonctionnement du Bureau de la traduction présente un surplus de 1,6 million de dollars: 1,1 million de dollars pour le sous-tirage des débats parlementaires (fonds reçus trop tard dans l'année fiscale pour effectuer les travaux) et 0,5 million de dollars pour l'affectation bloquée des services parlementaires (5,2 millions de dollars utilisés plutôt que 5,7 millions de dollars prévus, étant donné que l'année 2004-2005 était une année électorale).

L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles pour le Fonds renouvelable du Bureau de la traduction est principalement dû aux initiatives gouvernementales de réallocation des budgets qui ont modifié les habitudes de dépenser des clients. De plus, le Conseil du Trésor a diminué le taux de contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés de 3 pour cent en 2004-2005, réduisant ainsi les dépenses salariales de 3,2 millions de dollars.

Note 1: Les montants du fonds renouvelable du Bureau de la traduction sont présentés sur une base de caisse modifiée.

## Aperçu du rendement

Au début de l'exercice 2004-2005, le Bureau faisait face à de fortes pressions financières, à une augmentation importante de sa charge salariale et à de grandes fluctuations de la demande. Pour résoudre ces problèmes, le Bureau a pris plusieurs mesures: il a notamment réduit ou reporté certains investissements, ralenti le recrutement, rationalisé l'espace utilisé et réduit ses dépenses de fonctionnement. Ces mesures ont permis à l'organisation d'avoir un excédent de fonctionnement pour l'exercice.

Pour l'exercice 2004-2005, le Bureau s'est fixé trois priorités, soit d'assurer un service offrant le meilleur rapport qualité-prix, de faire en sorte que l'organisation soit capable de continuer à remplir

## Offrir le meilleur rapport qualité-prix

efficacement son mandat visant à offrir des services de normalisation terminologique et de tirer avantage de ses compétences uniques pour garantir la sécurité de l'offre de services linguistiques au gouvernement.

Malgré d'importantes pressions financières, le Bureau de la traduction n'augmentera pas ses prix pour l'exercice 2005-2006. À titre d'organisme de service spécial fonctionnant selon un régime de recouvrement intégral des coûts, le Bureau de la traduction doit fournir des services à valeur ajoutée à ses clients, s'il souhaite demeurer pertinent et viable. Le Bureau a adopté une approche pangouvernementale de la prestation de services en offrant aux clients un service clés en main, lequel





# BUREAU DE LA TRADUCTION

## Aperçu du secteur d'activité

TPSGC aide le gouvernement à respecter ses engagements à l'égard des langues officielles en fournissant des services opportuns et de grande qualité en matière de traduction, d'interprétation, de terminologie et d'infolangagerie au Parlement, aux tribunaux, aux ministères et aux organismes fédéraux. Il offre également des services de normalisation terminologique au sein du gouvernement fédéral. Le Bureau de la traduction appuie l'infrastructure de prestation de services du gouvernement de façon transparente en veillant à ce qu'une masse critique de langagiers qualifiés, (employés et fournisseurs) soit disponible. Le Bureau collabore avec d'autres partenaires fédéraux et avec l'industrie de la langue afin de maintenir le caractère bilingue et multiculturel du Canada. La demande pour des services de traduction et des services linguistiques a contribué à assurer la stabilité et l'essor de l'industrie de la langue au Canada et a renforcé la capacité de cette dernière de répondre aux besoins du gouvernement en ce qui a trait aux relations internationales et aux besoins des entreprises canadiennes cherchant à percer les marchés d'exportation. Le Bureau offre des services dans plus de 100 langues.

Le Bureau contribue directement à l'atteinte de l'objectif du gouvernement de créer une fonction publique exemplaire, qui figure dans le Plan d'action pour les langues officielles, en fournissant aux fonctionnaires fédéraux les outils dont ils ont

## Soutien essentiel à l'industrie de la langue au Canada

Des technologies de pointe et des traducteurs professionnels sont essentiels pour assurer la prestation de services linguistiques de premier ordre au gouvernement et à l'ensemble de la population canadienne. C'est pourquoi le Bureau a décidé de s'associer à l'Université du Québec en Outaouais et au Conseil national de recherches du Canada afin de fonder le nouveau Centre de recherche en technologies langagières. Le Bureau a fourni le soutien essentiel à la création de l'Association de l'industrie de la langue (AILIA), qui réunit les différents intervenants du milieu langagier, afin de faire du Canada un chef de file mondial du domaine.

Le besoin pour travailler et pour communiquer efficacement avec les Canadiens et Canadiennes dans les deux langues officielles. À titre d'organisme de service spécial, le Bureau gère ses finances au moyen d'un fonds renouvelable. Environ 74 pour cent de son financement provient de la prestation de services aux autres ministères et organismes. Le reste provient des crédits parlementaires accordés pour assurer la normalisation terminologique et la prestation de services au Parlement.

## Faits saillants

- Le Bureau de la traduction est l'autorité en matière de langue et de normalisation terminologique au sein de la fonction publique fédérale.
- La banque linguistique et terminologique TERMIUM contient plus de 3,5 millions de termes; elle fait l'objet de plus de 500 millions d'interrogations chaque année.
- Plus de 3 070 petites et moyennes entreprises sont inscrites au répertoire des fournisseurs préqualifiés du Bureau.
- Le Bureau a fourni des services d'interprétation dans le cadre de 946 séances des deux Chambres et de leurs comités.
- Le Bureau a fourni des services d'interprétation des conférences dans le cadre de 5 090 événements.
- Le Bureau a traité 210 000 demandes pour des services linguistiques provenant des ministères et d'autres organisations gouvernementales.
- Le service d'information terminologique et linguistique du Bureau a reçu 24 963 demandes, soit 39 pour cent de plus que l'année précédente.

| Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005 |               |   |
|--|---------------|---|
| RPP 2004-2005  | RMR 2004-2005 |   |
| Priorités/Résultats  |               | Résultats réels   |
| <p>Effectif compétent et durable.</p>  |               | <p><b>Renouvellement de l'effectif</b> : CVC a renouvelé son effectif en embauchant de nouveaux employés dans le cadre du Programme de perfectionnement professionnel. Quatre nouvelles recrues ont été nommées dans le cadre du Programme et plusieurs offres ont été faites dans le cadre d'une campagne de recrutement. Le taux d'utilisation moyen était 79,7 %, ce qui signifie que les employés de CVC produisent des recettes près de 80 % du temps. De plus, les employés consacrent du temps à la formation, au marketing et à d'autres activités qui sont à l'avantage de l'organisation (comme l'échange de connaissances internes).</p> |

2005-2006. L'examen du mandat de la charte d'administration de CVC va de pair avec cet exercice du CRG.

CVC a créé un Comité de vérification interne et d'évaluation pour veiller à ce que les recommandations formulées dans le cadre des évaluations et des vérifications soient mises en œuvre en temps opportun. Suite aux recommandations formulées dans le cadre de la « Vérification de l'intégrité des données sur le rendement », CVC a apporté des améliorations majeures à son processus de sondage sur la satisfaction des clients, afin d'obtenir un meilleur taux

Dans le cadre de son programme d'amélioration continue pour la passation de marché, CVC améliore la gestion des dossiers et des documents, et il a renforcé le programme d'assurance de la qualité en mettant en œuvre un processus d'examen systématique des dossiers et de diffusion des leçons apprises. Ces mesures ont donné des résultats positifs, mais il a néanmoins été décidé qu'à partir de mai 2005, les achats seraient confiés à l'Unité centrale ds services d'acquisition de TPSCG pour améliorer la séparation des tâches et l'uniformité des pratiques d'achat dans l'ensemble du Ministère.

## Rendement par résultats stratégiques

Le tableau suivant fait état des engagements pris par le Ministère et présentés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 ainsi que du rendement du Ministère par rapport à ces engagements.

| Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005 |   |
|--|---|
| RPP 2004-2005  | RMR 2004-2005   |
| Priorités/Résultats  | Résultats réels   |
| <b>Résultat stratégique n° 1, Services de qualité</b>                          |   |
| Amélioration de la gestion et des activités de la fonction publique.           | <b>Objectif de satisfaction de la clientèle - 85 %</b> : Les taux de satisfaction de la clientèle étaient de 90,4 % pour les services en général, de 91,4 pour cent pour les services de conseils et de 89,7 pour cent pour les services de vérification; 94,4 pour cent des clients sont d'avis que les activités de CVC ont contribué à améliorer leurs activités de gestion et leurs opérations « dans une certaine mesure » ou « de façon importante ». |
| Services professionnels de haute qualité.                                      | <b>Objectif en matière de contrats de sous-traitance - 50%</b> : Les contrats de sous-traitance, principalement accordés à des PME, représentaient 68 4, M\$ ou environ 55 pour cent des recettes de CVC.   |
| Prestation de services selon un bon rapport qualité-prix.                      | <b>Objectif en matière d'excédent net - 278 k\$</b> : L'objectif en matière d'excédent net a été dépassé, atteignant 2,8 M\$.   |





## Établir des occasions d'affaires et des rapports professionnels

CVC offre une valeur ajoutée à ses clients en renforçant la capacité dans les domaines établis dans *les priorités du greffier du Conseil privé*, soit : la modernisation de la fonction publique, le cadre de responsabilisation de gestion, les langues officielles, l'évaluation des incidences sur la protection des renseignements personnels, et l'évaluation des menaces et des risques. CVC aide également les clients de TPSGC à se préparer pour *Les prochaines étapes*.

CVC a appliqué l'expérience qu'il a acquise dans le cadre de ses mandats auprès des organisations pour promouvoir les pratiques exemplaires dans l'ensemble du gouvernement. Ces activités ont permis d'atteindre les résultats suivants :

- Obtention d'un taux de clientèle acquise de 90 pour cent;
- Obtention de la clientèle d'au moins dix nouvelles organisations;
- Établissement de relations avec plusieurs partenaires stratégiques;
- Atteinte d'un taux de fidélisation de la clientèle de 95,7 pour cent pour les trois premiers mois de 2005.

CVC recourt à la sous-traitance pour appuyer les PME. En 2004-2005, il a attribué 475 contrats d'une valeur totale de 17,6 millions de dollars à 387 firmes d'experts-conseils du secteur privé, dont plusieurs PME, pour fournir du soutien technique dans le cadre de projets de développement internationaux. Environ 68,4 millions de dollars (ou 55 pour cent) des 124 millions de dollars de recettes de CVC proviennent des contrats de sous-traitance qui sont principalement attribués à des PME. Il convient de signaler deux projets dans le cadre desquels des PME ont contribué à l'établissement d'une politique nationale d'information, de communication et de technologie pour les gouvernements du Botswana et de Trinité-et-Tobago. Ces deux projets offraient de

## Mieux utiliser la technologie et

### promouvoir l'échange des

#### connaissances

CVC a investi dans la technologie de l'information en vue de promouvoir l'échange des connaissances. En 2005-2006, une stratégie de gestion de l'information sera élaborée et mise en œuvre en vue d'appuyer le système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDI), un système centralisé et facile d'accès. Ce projet permettra d'améliorer l'utilisation et l'exactitude des données commerciales et financières, de faciliter l'échange de connaissances internes et d'accroître la productivité.

Afin de promouvoir le bilinguisme en milieu de travail, CVC a commencé l'élaboration d'un plan en matière de langues officielles, qui sera mis en œuvre en 2005-2006. Un Comité des langues officielles a été établi en vue de conseiller les gestionnaires sur des questions ayant trait aux langues officielles, et le Comité sur l'usage du français a lancé de nouveau

« La table française ».

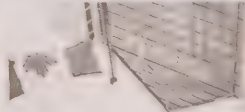
## Promouvoir la fonction moderne de contrôleur

CVC a mis au point une méthode qui permet d'aider les ministères clients en vue d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action relatif à leur Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), à compter de

**CVC fournit les services dans le monde entier ...**

CVC est l'agent d'exécution canadien d'un fonds de l'ACDI de 18 millions de dollars pour aider les pays antillais du Commonwealth à mettre en œuvre les initiatives pour la modernisation de la fonction publique.

nouveaux débouchés importants pour les entreprises canadiennes de télécommunications.



## CONSEILS ET VÉRIFICATION CANADA

Dépenses nettes 2004-2005

(en millions de dollars)

| Dépenses | Dépenses | Dépenses |
|----------|----------|----------|
| réelles  | prévues  | totales  |

• Fonds renouvelable de Conseils et Vérification

| Canada                                      |              |              |
|---|--------------|--------------|
| Dépenses brutes                             | 98.9         | 121,2        |
| Moins: Recettes disponibles                 | 100.0        | 124,6        |
| <b>TOTAL DU SECTEUR D'ACTIVITÉ (Note 1)</b> | <b>(1.1)</b> | <b>(3,4)</b> |

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

| EQUIVALENTS TEMPS PLEIN | 400 | 400 |
|-------------------------|-----|-----|
|-------------------------|-----|-----|

Cette situation financière avantagée (profits de 3,4 millions de dollars alors que le total des autorisations était de 1,1 million de dollars) découle d'une augmentation de 24% des recettes provenant des honoraires des consultants réalisés avec une plus petite augmentation proportionnelle des dépenses de fonctionnement surtout attribuable à des salaires et des avantages moins élevés suite à une diminution d'ETP.

Note 1: Les montants du fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada sont présentés sur une base de caisse modifiée.

## Aperçu du rendement

Dans l'ensemble, CVC a respecté ses principaux engagements énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 de TPSCG. À titre d'organisation axée sur la clientèle, CVC a fourni des services professionnels de qualité qui ont répondu aux besoins des clients. Il a augmenté le nombre d'activités de sensibilisation et mis en œuvre plusieurs initiatives en vue d'améliorer ses opérations.

## Fournir des services professionnels de qualité

CVC s'appuie sur son cadre et ses programmes de perfectionnement professionnel afin de constituer et de garder un effectif compétent qui respecte des normes d'éthique élevées. Tous les employés doivent respecter le Code d'éthique et de conduite professionnelle.

En réponse au Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des communes, novembre 2004 et au discours du budget de mars 2004, et dans la foulée des efforts

déployés par le gouvernement en vue de renforcer sa capacité en matière de vérification interne, CVC a créé un Programme de perfectionnement professionnel pour recruter et former des vérificateurs afin de répondre à la demande croissante du gouvernement pour des services de vérification professionnels. Pour répondre aux besoins soulignés dans le Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des communes, novembre 2004, le vérificateur en chef de CVC travaille en collaboration avec le Bureau du contrôleur général en vue d'élaborer des normes professionnelles pour la collectivité des vérificateurs internes au gouvernement et en vue d'améliorer celles-ci. Par conséquent, il y aura resserrément des contrôles financiers et une plus grande obligation de rendre compte au public dans l'ensemble du gouvernement, et CVC demeurera à la fine pointe des nouvelles initiatives gouvernementales.





# CONSEILS ET VÉRIFICATION CANADA

## Aperçu du secteur d'activité

Conseils et Vérification Canada (CVC) est un organisme de service spécial de TPSCG qui fonctionne selon le principe du recouvrement de l'intégralité des coûts. Il offre, à titre optionnel et moyennant des honoraires, des services de conseils et de vérification aux ministères et aux organismes fédéraux, provinciaux, territoriaux et autochtones, ainsi qu'aux administrations municipales, aux gouvernements étrangers et aux organismes internationaux. En 2005-2006, le mandat de

l'organisme fera l'objet d'un examen dans le cadre du processus de renouvellement du mandat de CVC, et ce, surtout en ce qui concerne l'approvisionnement de services. À la lumière des constatations préliminaires, le sous-ministre a décidé qu'au début de mai 2005, les activités d'approvisionnement seront effectuées par l'Unité centrale des services d'acquisitions de TPSCG afin d'améliorer la répartition des tâches et l'uniformité de pratiques d'approvisionnement à l'échelle du Ministère.

CVC fournit des services à valeur ajoutée à ses clients en mettant à profit ses connaissances spécialisées concernant les politiques du Conseil du Trésor et les pratiques de gestion recommandées par celui-ci. Il est notamment spécialisé dans les domaines suivants : des services de vérification internes et externes, des services de certification et des services de

conseil. CVC assure le transfert bilatéral de connaissances et d'expertise avec un grand nombre de petites et moyennes entreprises (PME) de partout au Canada, en recourant à leurs compétences pour compléter les siennes et en leur permettant d'accéder aux marchés publics. En retour, ces activités contribuent à améliorer la gestion et les opérations du secteur public en faisant la promotion des meilleures pratiques, en aidant les clients à mettre en œuvre les initiatives horizontales prescrites par les organismes centraux et en veillant à l'utilisation judicieuse des ressources humaines, financières et matérielles.

### Faits saillants

- Offre, à titre optionnel et moyennant des honoraires, des services de conseils et de vérification au Canada et à l'étranger, et appuie les ministères et les organismes gouvernementaux dans la promotion de l'efficacité de la gestion du secteur public.
- A assuré, en 2004-2005, la gestion d'environ 1 400 contrats de services professionnels pour le compte du gouvernement.
- Génère environ 68,4 M\$ (ou 55 pour cent) des 124 M\$ de recettes totales de CVC qui proviennent des contrats attribués à des firmes du secteur privé.

### Des gens qui aident les gens ...

En 2003, après l'ouragan Juan, et tout au long de 2004-2005, CVC a fourni à Sécurité publique et protection civile Canada (SPPC) des services de vérification et des conseils en matière d'aide financière dans plusieurs provinces. Depuis plus de 12 ans, CVC fournit annuellement des services de vérification à SPPCC (ainsi qu'à l'organisation qui a précédé SPPCC). Conformément à l'entente avec SPPCC qui est toujours en vigueur, les provinces touchées par des catastrophes naturelles reçoivent de l'aide rapidement afin de répondre aux besoins des citoyens.



| Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées - 2004-2005   |   |
|--|---|
| RPP 2004-2005  | RMR 2004-2005   |
| Priorités/Résultats  | Résultats réels   |
| <p>Intégrité du processus de comptabilisation des cotisations de retraite et de leur transfert à l'Office d'investissement des régimes de pensions.</p> <p>Centralisation des services d'administration des pensions liés au Système des cotisants à Shediac, au Nouveau-Brunswick.</p>              | <p>Mise en œuvre des services liés à l'administration de la Loi sur le partage des prestations de retraite (LPPR) et aux accords de transfert de pensions (ATP) et prestation élargie des séminaires de préparation à la retraite : Les services liés à l'administration de la LPPR ont été centralisés à Shediac le 7 septembre 2004, tandis que les services liés aux ATP (maintenant appelés « services de transfert de pensions ») ont été centralisés à Shediac le 30 mai 2005.</p> <p>Le rapport sur les options proposées, qui renferme l'analyse de sept scénarios possibles pour la prestation des séances d'information sur la retraite en vertu du Régime de pensions de retraite de la fonction publique, a été présenté à la haute direction, aux fins de décision.</p> <p>Achèvement du plan de mise en œuvre stratégique, de l'analyse de rentabilisation et de la présentation au Conseil du Trésor en 2005-2006 : La version provisoire de la stratégie opérationnelle a été rédigée et deux modèles organisationnels possibles pour la prestation des services aux cotisants ont été présentés.</p> |
| <p>Correction des données sur les pensions liées au service, aux salaires et aux cotisations pour accroître l'efficacité des outils automatisés (systèmes de pensions et outils libre-service sur le Web).</p> <p>Outils libre-service sur le Web à l'intention des cotisants et des pensionnés.</p> | <p>Réalisation de la Phase 1 du projet d'intégrité des données en 2006-2007 : La date cible a été repoussée en 2007-2008 parce que le projet n'a pas été lancé comme prévu, la présentation au Conseil du Trésor ayant été approuvée tardivement (le 30 mars 2004). La durée du projet reste la même (3 ans).</p>   |
|  | <p>Accès à partir du Web aux relevés de prestations de retraite des employés et à un système de calcul de la pension amélioré : Les applications Web de la rémunération ont été offertes à tous les employés de TPSGC en mai 2005.</p> <p>Capacité des pensionnés à échanger des renseignements personnels sur le Web en 2005-2006 : Bien que l'établissement du mécanisme de sécurité soit en cours, les applications Web protégées à l'intention des pensionnés ne seront mises en œuvre que lorsque le mécanisme de sécurité sera établi et mis en place.</p>  |

Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées - 2004-2005

| RPP 2004-2005       | RMR 2004-2005 |
|---------------------|---------------|
| Priorités/Résultats |               |
| Résultats réels     |               |

|   |  |
|---|--|
| <b>Résultat stratégique n° 2 : Saine gestion</b>  |  |
| Prestation en temps voulu de services liés à la paye et aux avantages sociaux aux employés de la fonction publique.     | <b>La norme, qui exige que le délai de réponse du système soit de 0,5 seconde ou moins: a été respectée.</b>   |
| Traitement des mouvements liés à la paye et aux pensions.   | <b>Respect des normes de service établies dans 95 % des cas : À l'échelle nationale, les normes de service établies ont été dépassées pour ce qui est des mouvements liés à la paye et aux pensions; les niveaux de service se sont élevés à 98 % pour les mouvements liés à la paye et à 97 % pour les mouvements liés aux pensions.</b>  |
| Mise en œuvre des dispositions des conventions collectives et d'autres changements fondamentaux.                        | <b>Toutes les dispositions des conventions collectives et d'autres changements fondamentaux ont été mis en œuvre dans les délais fixés : Toutes les dispositions des conventions collectives, les révisions salariales et les paiements rétroactifs ont été traités dans les délais fixés.</b>   |
| Mise en œuvre d'outils libre-service sur le Web.  | <b>Mise en œuvre sur le Web des outils associés aux relevés de paye, aux retenues facultatives et au calcul de la paye (selon la disponibilité de l'infrastructure à clés publiques) : Cette cible n'a pas été atteinte parce que les mécanismes de sécurité liés à l'infrastructure à clés publiques n'étaient pas en place. Les applications Web seront mises en œuvre lorsque la solution de sécurité sera en place.</b>  |
| Elaboration d'un nouveau modèle de prestation des services de paye à l'intention de l'Agence du revenu du Canada (ARC). | <b>Approbation du cadre de responsabilisation et modification des systèmes : Au cours des trois dernières années, nous avons collaboré avec l'ARC afin d'établir une solution de paye nette qui serait exploitée à partir de l'infrastructure SAP de l'organisme. En mars 2005, l'ARC a mis fin au projet. Nous continuons donc à offrir tous les services de paye aux employés de l'ARC à titre de fournisseur de services de paye du gouvernement du Canada.</b> |
| Modernisation des systèmes et des processus opérationnels liés à la paye.   | <b>Réalisation d'études sur des options supplémentaires : Quatre études ont été réalisées dans le cadre d'une analyse de rentabilisation pour le Projet de modernisation des services et des systèmes de paye.</b>   |
| Gestion efficace des comptes clients pour les pensionnés et les cotisants.  | <b>Respect des normes de service dans les délais fixés : La norme de service de 90 % relative au versement initial des prestations de retraite a été dépassée, la moyenne se situant à 96,7 %, et les appels téléphoniques des clients ont été retournés dans un délai de 48 heures dans 98,4 % des cas.</b>   |
| Prestation de directives et de soutien en ce qui a trait aux politiques et aux aspects techniques.                      | <b>Respect des normes de service dans les délais fixés : Les normes de service ont été respectées ou dépassées dans les délais fixés. Le Secrétaire du Conseil du Trésor et les ministères n'ont formulé aucune plainte.</b>   |
|   | <b>Traitement exempt d'incident opérationnel : Aucun incident de nature opérationnelle n'est survenu pour ce qui est des systèmes de pensions.</b>   |





qu'ils comprennent bien la nécessité de surveiller les ressources financières.

permettra l'application plus rapide et à moindre coût des conventions collectives. Nous avons établi une base de données sur le Web, qui renferme les taux de salaire et des données sur la classification, afin de réduire les coûts et le temps consacré aux tâches administratives associées au passage aux nouvelles structures de classification découlant de l'initiative de réforme de la classification du gouvernement.

TPSGC a amélioré les services qu'il offre sur le Web aux employés et aux ministères clients en raffinant son calculateur des prestations de retraite, en concevant des applications à l'intention des pensionnés et en donnant aux conseillers en rémunération et aux employés un accès partagé aux mêmes écrans des outils libre-service. Les applications améliorées seront progressivement lancées dans l'ensemble du gouvernement à compter de 2005-2006.

Pour assurer l'intégrité de ses activités courantes, TPSGC a dispensé de la formation à tous les gestionnaires qui ont des pouvoirs de signature associés aux documents financiers pour veiller à ce

## Rendement par résultats stratégiques

Le tableau suivant fait état des engagements pris par le Ministère et présentés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 ainsi que du rendement du Ministère par rapport à ces engagements.

| Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées - 2004-2005                 |  |
|--|--|
| RPP 2004-2005  | RMR 2004-2005  |
| Priorités/Résultats  | Résultats réels  |
| <b>Résultat stratégique n° 1 : Services de qualité</b>   |  |
| Distribution, au public visé, des talons de chèques de paye et d'encarts.                      | Tous les talons de chèques de paye et les encarts ont été livrés en temps voulu, conformément aux spécifications, aux exigences et au budget établi.   |
| Prestation en temps voulu de services de pensions exacts aux retraités des Forces canadiennes. | <p><b>Selon la norme de service établie, 96 % des paiements initiaux doivent être émis en 30 jours ou moins : 99,6 % des opérations liées aux pensions ont été traitées en 30 jours ou moins.</b></p> <p><b>Évaluation des niveaux de service et de l'importance des plaintes :</b> Les niveaux de service sont évalués régulièrement, et aucune plainte n'a été formulée.</p> |





## Projet de modernisation des services et des systèmes de paye et milieu en

### évolution

En 2004-2005, nous avons poursuivi l'évaluation des options éventuelles pour la modernisation de la paye dans le contexte des services et des systèmes partagés. Cette évaluation sera terminée d'ici l'automne 2005. Selon l'analyse des options, il sera viable d'offrir des services de rémunération à partir d'une unité centrale, conformément au modèle des services partagés, lorsque la modernisation du système de paye central sera achevée. L'analyse a en outre permis de déterminer que les plus importantes économies seront réalisées grâce aux outils libre-service sur le Web à l'intention des employés et des gestionnaires. Des options techniques rentables ont été cernées pour l'administration de la paye, l'amélioration de l'interface avec les systèmes des ressources humaines des ministères et la mise en œuvre des outils libre-service sur le Web.

### Amélioration continue et

### accroissement des attentes des clients

Nous poursuivons nos efforts visant à améliorer nos systèmes de rémunération de façon significative pour répondre aux besoins de nos clients.

Nous avons lancé un projet qui prévoit le dépôt direct des paiements supplémentaires (paiements d'heures supplémentaires et paiements rétroactifs) et la réduction du nombre de documents papier grâce au regroupement et à la diffusion sur le Web de rapports volumineux destinés aux conseillers en rémunération des ministères. Ce projet devrait permettre d'économiser 800 000 de dollars et 38 tonnes de papier par année.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres employeurs de compétence fédérale seront en mesure de modifier les taux de salaire dans le système de paye directement à partir du Web, ce qui

améliorer la rapidité de la prestation des services ainsi que l'efficacité de l'administration des pensions, nous avons commencé à examiner comment l'imagerie des documents de pensions pourrait être intégrée dans nos processus opérationnels. L'imagerie permettra de rationaliser les processus d'acheminement du courrier, de régler les problèmes liés à la capacité de stockage, de donner aux agents des pensions et du centre d'appels un accès rapide aux données sur les pensionnés et les survivants et de réduire les activités manuelles de saisie des données, de répartition et de diffusion des renseignements.

## Projet de prestation des services de

### pension

Des progrès appréciables ont été réalisés au chapitre de la centralisation de la prestation des services et de la rationalisation des processus dans le cadre du projet de prestation des services de pension. Ce projet prévoit le regroupement, au sein de TPSGC, des services de pensions actuellement offerts par les ministères. Les services liés à l'administration de la Loi sur le partage des prestations de retraite et des accords de transfert de pensions conclus avec d'autres employeurs ont été transférés à TPSGC, après d'importantes activités de rationalisation des processus.

## Au service de la population canadienne

TPSGC a atteint les objectifs de rendement associés à la prestation de services de pensions exacts et en temps voulu aux retraités des Forces canadiennes. En 2004-2005, 96 pour cent des paiements initiaux devaient être émis dans les 30 jours suivant le départ à la retraite. En réalité, toutes les activités ont été réalisées selon le budget, 99,6 pour cent des opérations liées aux pensions ont été traitées en 30 jours ou moins, et aucune plainte n'a été formulée.





# RÉMUNÉRATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

## Aperçu du secteur d'activité

TPSGC offre à la fonction publique du Canada des services d'administration de la paye, des avantages sociaux et des régimes de pensions. Il fournit des services liés à la paye et aux avantages sociaux aux employés de la fonction publique et aux membres de la Gendarmerie royale du Canada ainsi que des services de pensions aux employés de la fonction publique, aux membres des Forces canadiennes, aux magistrats fédéraux et aux députés qui ont pris leur retraite.

Le Secteur de la rémunération de la fonction publique aide les ministères et organismes homologues à réaliser leurs objectifs grâce aux services de rémunération automatisés et à une plus grande intégration du système central de paye à leurs systèmes des ressources humaines.

## Aperçu du rendement

Le Secteur de la rémunération de la fonction publique s'engage à appuyer l'objectif du gouvernement qui vise à moderniser les pratiques de gestion ainsi que l'initiative *Les prochaines étapes* en offrant des services de façon plus judicieuse, plus rapide et à moindre coût, tout en améliorant la

responsabilisation et la transparence. Dans cet ordre d'idées, en 2004-2005 nous avons concentré nos efforts dans les domaines suivants :

## Prestation de services de rémunération exacts et en temps voulu

Nous avons continué de fournir des services liés à la paye et aux avantages sociaux avec exactitude et en temps voulu, et nous respectons ou dépassons constamment les normes de service établies. Nous avons effectué un sondage sur la satisfaction de la clientèle du Secteur de la rémunération, qui portait sur les services de paye. Pour maintenir les niveaux de service, il faudra renouveler les processus opérationnels et les systèmes de rémunération, vieux de 35 ans.

### Faits saillants

- En tant que plus grand organisme d'administration de la paye et des pensions au Canada, le Secteur de la rémunération de la fonction publique :
  - gère, de façon centrale, les comptes de paye de 293 000 fonctionnaires et les comptes de pensions de 324 000 pensionnés;
  - émet environ 13 millions de paiements par année au titre de la paye et des pensions.

## Taux de satisfaction – services consultatifs (par écrit et au téléphone)

En 1998, 90 pour cent des clients étaient satisfaits; ce pourcentage a reculé à 87 pour cent en 2000 et s'est établi à 96 pour cent en 2002 et en 2004. Trois éléments des services consultatifs ont été évalués de façon à cerner les domaines qui pourraient être problématiques et à dégager rapidement des recommandations aux fins d'amélioration.

| Rapidité          | 95 % | Tres satisfait / Satisfait     |
|-------------------|------|--------------------------------|
| Exactitude        | 96 % | Insatisfait / Très insatisfait |
| Professionnalisme | 97 % |                                |
|                   | 3 %  |                                |
|                   | 4 %  |                                |
|                   | 5 %  |                                |



| Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005  |  |
|---|--|
| RPP 2004-2005   | RMR 2004-2005  |
| Priorités/Résultats   | Résultats réels  |
| <p>Coût réduit de l'émission des paiements par des gains d'efficacité dans tout le gouvernement (utilisations plus nombreuses des mandats électroniques, impression des mandats d'assurance-emploi).</p>  | <p>du projet est établie, le plan de projet est élaboré, et les examens relatifs à la sécurité et à la protection de la vie privée sont terminés quant au réseau, au système et aux chèques du receveur général. Une stratégie est élaborée pour les options de paiement en ligne et elle sera mise en œuvre pendant les deux prochaines années financières.</p> |
| <p>Nombre accru de paiements électroniques : Le volume des paiements électroniques a augmenté de 3,7 millions, passant de 155,5 millions à 159,2 millions.</p> <p>Décision quant à la méthode la plus économique d'émission des chèques d'assurance-emploi : RHDDC a continué d'examiner les options d'émission des chèques d'assurance-emploi.</p> | <p>Début du développement du Système central de gestion des rapports financiers (SCGRF) : Le SCGRF a été modifié pour recevoir des données relatives à l'Architecture d'activités de programmes et transmises avec les balances de vérification ministérielles.</p>  |

## Rendement par résultats stratégiques

Le tableau suivant fait état des engagements pris par le Ministère et présentés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 ainsi que du rendement du Ministère par rapport à ces engagements.

| Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005  |  |
|---|--|
| RPP 2004-2005   | RMR 2004-2005  |
| Priorités/Résultats   |  |
| Résultats réels   |  |
| <b>Résultat stratégique n° 1, Services de qualité</b>   |  |
| <p>Respect des délais et exactitude : traitement dans le cadre du Système financier ministériel commun.</p>   | <p>Atteindre ou dépasser les niveaux de service et les objectifs de rendement du Système qui sont établis dans les protocoles d'entente avec les clients : Toutes les cibles et tous les objectifs de rendement du Système prévus dans les protocoles d'entente ont été atteints.</p>  |
| <p>Les travaux d'impression relatifs aux paiements sont faits selon le calendrier.</p>  | <p>95 % des articles émis selon le calendrier : Cet objectif a été dépassé.</p>  |
| <p>Les services d'imagerie des documents satisfont aux accords sur les niveaux de service.</p>  | <p>Imagerie et archivage des documents dans les délais et avec exactitude : Les objectifs établis dans les accords sur les niveaux de service ont été atteints.</p>  |
| <p>Soutien des changements découlant des recommandations relatives aux Services administratifs communs (SAC).</p>   | <p>Ce projet a été retardé. Le SCT n'a pas encore fourni une définition des exigences.</p>   |
| <b>Résultat stratégique n° 2, Saine gestion</b>   |  |
| <p>Préservation de l'intégrité du Trésor et des Comptes publics du Canada.</p>  | <p>Paiements émis selon la norme 99,9 % du temps : Cet objectif a été dépassé.</p>   |
| <p>Exécution efficace des fonctions essentielles à la sécurité financière du public canadien.</p>   | <p>Autorisation quotidienne donnée à la Banque du Canada pour toutes les sorties de fonds du Trésor selon le calendrier 95 % du temps : L'objectif a été dépassé.</p> <p>Etats mensuels produits dans un délai annuel moyen de 25 jours ouvrables après la fin du mois : Les états ont été produits en 22,2 jours ouvrables.</p> <p>Production des comptes publics selon le calendrier établi : L'objectif a été dépassé.</p> <p>Contrôle de concordance des paiements dans les 24 heures suivant la réception 95 % du temps : L'objectif a été dépassé.</p> <p>Contrôle de concordance des dépôts au crédit du receveur général dans un délai de deux jours ouvrables 95 % du temps : L'objectif a été dépassé.</p> |
| <p>Site de reprise après sinistre avec la capacité de reprendre les opérations avec un impact minime sur la sécurité financière du public.</p>  | <p>Site de reprise après sinistre opérationnel : La mise à l'essai du site de reprise a prouvé la capacité de relancer le service dans les 24 heures. À la fin de l'année, le SCT tentait toujours de trouver une source de fonds pour les opérations continues.</p>   |
| <p>L'imagerie des chèques accroît la capacité de faire la concordance des chèques et de fournir un plus grand nombre d'options de paiement en ligne pour la population canadienne et les ministères fédéraux.</p> | <p>D'ici 2006-2007, atteindre les résultats suivants : Efficacité accrue de la concordance des paiements; accès du public à des mécanismes de paiement en ligne qui sont disponibles commercialement à l'intention des consommateurs et pour les paiements substantiels au gouvernement; L'équipe</p>  |



par carte de débit en ligne. Nous avons également élaboré une stratégie visant à tirer profit de l'infrastructure de paiement canadienne et de la Voie de communication protégée afin de permettre au RG de répondre aux besoins en évolution touchant de nouvelles options de paiement.

## **Bouton d'achat du receveur général (BARG)**

Nous avons étendu l'utilisation du BARG, un service central d'acceptation des paiements par carte de crédit en ligne.

## **Réception d'information sur les paiements**

Nous avons mis en œuvre un nouveau service qui donnera accès, aux ministères et aux organismes fédéraux, à une plus vaste gamme d'options pour la réception d'information sur les paiements et les versements, y compris sous la forme d'images électroniques. Ce service a été mis en œuvre dans deux ministères en 2004-2005.

## **Initiatives de dépôt direct**

De concert avec Développement social Canada (DSC) et l'Agence du revenu du Canada (ARC), nous avons lancé une initiative visant à encourager les Canadiens et les Canadiennes qui reçoivent des

paiements de soutien du revenu, comme les

prestations de Sécurité de la vieillesse, à adhérer au dépôt direct, une méthode de paiement qui est plus sûre, plus fiable, plus respectueuse de

l'environnement et plus économique. Nous avons aussi collaboré avec DSC, le ministère des Anciens Combattants et le Secteur de la rémunération de TPSCG afin d'augmenter le recours au dépôt direct pour les paiements fédéraux effectués aux États-Unis et au Royaume-Uni. Les campagnes ont été couronnées de succès et nous continuons à profiter

des avantages connexes.

## **Gestion électronique de documents**

D'importants progrès ont été accomplis dans le développement de services facultatifs aux ministères en matière d'imagerie, de stockage électronique et de récupération de documents relatifs aux

programmes. En 2004-2005, nous avons amorcé la prestation de ces services dans le cadre d'accords,

avec quatre ministères et organismes représentant 11,7 millions de documents.

## **Modernisation des Comptes publics**

Le travail relatif au projet de modernisation des Comptes publics a été reporté en attendant de recevoir une définition des exigences claire et des fonds du SCT.



(en millions de dollars)

|  |                        | • Crédit de fonctionnement (incluant affectation à but spécial) |                 |                             |       |
|--|------------------------|---|-----------------|-----------------------------|-------|
| Dépenses réelles   | Dépenses Autorisations | Dépenses prévues  | Dépenses brutes | Moins: Recettes disponibles |       |
|  |                        | 123,1   | 127,3           | 16,3                        | 127,6 |
|  |                        | 18,0  | 16,3            |                             | 16,3  |
|  |                        | 105,1   | 111,0           |                             | 111,3 |
| TOTAL DU SECTEUR D'ACTIVITÉ  |                        |   |                 |                             |       |
| Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué. |                        |   |                 |                             |       |
| ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN  |                        | 467,0   | 467,0           |                             | 391,0 |

L'écart entre les dépenses réelles et les autorisations totales représente moins de 1 % des autorisations du secteur d'activité. La diminution des équivalents temps plein est due aux délais de dotation résultant d'une restriction des dépenses en personnel.

coût de fonctionnement continu du site de reprise après sinistre.

# RECEVEUR GENERAL

## Aperçu du secteur d'activité

TPSGC gère les opérations du Trésor fédéral, notamment l'émission des paiements et la gestion de la perception des recettes pour les grands programmes du gouvernement, la préparation des Comptes publics et la production de l'Etat mensuel des opérations financières du gouvernement. Il joue un rôle opérationnel indispensable en assurant la stabilité financière du gouvernement et en préservant la confiance du grand public grâce à des rapports exacts et ponctuels sur les activités financières du gouvernement, et en versant des paiements aux Canadiens et aux Canadiennes.

Le receveur général (RG) est chargé de maintenir l'intégrité du Trésor et de l'information financière présentée au Parlement et au grand public par le biais des Comptes publics et de l'Etat mensuel des opérations financières. Les services centraux à valeur ajoutée qu'il offre à l'ensemble du gouvernement permettent d'éliminer la duplication des efforts et des infrastructures. Il ajoute de la valeur aussi en regroupant la gestion des paiements et la perception des recettes du gouvernement afin d'obtenir les taux les plus concurrentiels offerts par le secteur financier du Canada.

## Augmenter l'utilisation du dépôt direct et économiser des \$\$

Nous avons mené une campagne de promotion du dépôt direct relativement à la prestation fiscale pour enfants, à la Sécurité de la vieillesse, au crédit pour taxe sur les produits et services et au Régime de pensions du Canada. Par conséquent, les taux de participation au dépôt direct pour juin 2005 dépassaient de près de 2 pour cent ceux de juin 2004. Par exemple, la participation au dépôt direct pour le programme de la Sécurité de la vieillesse est passée de 84,9 pour cent à 86,2 pour cent. Ce taux de participation se compare favorablement avec le régime de sécurité sociale des États-Unis, dont le taux d'inscription au dépôt direct est de 78 pour cent. Le dépôt direct nous permet d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes un service meilleur, plus fiable et plus respectueux de l'environnement, à un meilleur prix.

En lançant ses propres initiatives et en collaborant avec d'autres ministères et organismes, il contribue considérablement à la réalisation des objectifs du gouvernement en ce qui concerne le souci de la clientèle, les dépenses responsables et la déclaration des résultats au grand public canadien. Tous les ministères et organismes fédéraux doivent pouvoir accéder aux services du receveur général afin d'observer leurs obligations envers le public et le Parlement, que ce soit par l'émission de paiements, la perception de recettes ou la communication d'information financière. Le RG est également le prolongement opérationnel essentiel du ministère des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor pour ce qui est de la gestion des dettes et de l'application des politiques et des contrôles financiers.

## Faits saillants

- Le RG effectue 230 millions de paiements dans presque 200 pays.
- Le RG traite des mouvements de trésorerie de presque 1,4 billion de dollars.
- Le RG verse des paiements pour sept provinces et trois territoires dans le cadre d'initiatives conjointes avec des ministères fédéraux.

| Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005                            |   |
|---|---|
| RPP 2004-2005   | RMR 2004-2005   |
| Priorités/Résultats   |   |
| Résultats réels   |   |
| <b>Résultat stratégique n° 2 : Saine gestion</b>  |   |
| <p>Mandat du Centre du savoir du gouvernement électronique.</p>   | <p>Les services du Centre du savoir ont été diffusés et élargis grâce à diverses activités, comme le lancement du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information et la promotion des services lors des conférences sur la GI-TI : Une structure de régie a été établie et mise en œuvre.</p> <p>Inscription aux cours, aux séminaires et à l'apprentissage électronique sur la GI-TI : 1 400 participants s'y sont inscrits (100 participants de moins que prévu, à cause de l'élimination progressive des cours universitaires). Le Centre du savoir a fourni des services à 42 ministères et organismes du GC.</p> <p><b>Plan d'apprentissage et de perfectionnement stratégique</b> : En raison des changements apportés aux priorités touchant les activités, le plan d'apprentissage et de perfectionnement stratégique n'a pas été réalisé. On a procédé à une évaluation, qui a ouvert la voie à l'initiative en matière de recouvrement intégral des coûts du Centre du savoir.</p> |
|   | <p>Une stratégie de renouvellement de l'effectif est essentielle à la réussite de la nouvelle organisation.</p>   |
| <p>Le groupe de travail sur la culture et le groupe de travail sur le perfectionnement professionnel.</p> |   |





# Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005

RMR 2004-2005

RPP 2004-2005

## Priorités/Résultats

## Résultats réels

Services du GED et accès aux programmes, aux services à l'information et aux transactions protégées du GC.

**Atteinte des objectifs de prestation de services du GC de 2005 concernant le GED:** L'initiative du GED est en bonne position pour respecter son engagement visant à mettre en œuvre en direct les 130 services les plus couramment utilisés. De ce nombre, soixante et onze services ont atteint leurs objectifs de 2005, tandis que les services restants les ont atteints à 81 %. Une stratégie de sensibilisation a été élaborée pour faciliter la promotion des services en direct, de même qu'un plan de communication.

**Plan de projet visant à créer un réseau de prestation de services électroniques intégré :** En février 2005, l'équipe de la VCP a lancé le projet pilote de service d'acheminement national pour améliorer la communication entre les gouvernements provinciaux et le GC, dans le but d'améliorer l'administration des programmes et d'accroître la sécurité nationale. De plus amples renseignements sur le modèle opérationnel durable et la progression de la VCP se trouvent à l'annexe A.

Modèles opérationnels durables pour la VCP, les passerelles et les regroupements ainsi que les solutions et les outils communs : Le Site du Canada amélioré est accessible à tous, convivial et organisé selon les priorités des Canadiens et des Canadiennes en matière de service. La feuille de route pour la présence uniforme du GC sur Internet a été créée en tant que modèle de durabilité. De plus amples renseignements sur ce sujet figurent à l'annexe A.

Stratégie relative aux services partagés avec une entreprise pour fournir des services communs et partagés de TI au GC.

**Stratégie pangouvernementale relative aux services partagés de TI :** Stratégie générale relative aux services partagés de TI élaborée et comprenant la définition des options de démarrage organisationnelles et des stratégies de transformation organisationnelles.

**Les stratégies et les processus touchant le cadre de planification de la TI seront transférés dans une organisation de services partagés :** Progrès réalisés en ce qui a trait à l'élaboration du cadre de qualification pour les ministères. Les analyses de rentabilisation sur la transformation concernant le regroupement des centres de données et l'information répartie ont été achevées. Le Programme d'amélioration de la gestion des services a été mis en œuvre, de même qu'un programme de régie et de formation.

**Regroupement des achats et de l'impression en matière de TI :** Comme première étape, TPSGC a regroupé les achats d'ordinateur du quatrième trimestre, ce qui a entraîné un évitement des coûts pour le Ministère de 1,6 M\$. En établissant des normes et une démarche regroupée en matière d'achats, le Ministère a pu éviter des coûts supplémentaires en ce qui concerne l'approvisionnement et la gestion de l'infrastructure des ordinateurs de bureau.

## Rendement par résultats stratégiques

Le tableau suivant fait état des engagements pris par le Ministère et présentés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 ainsi que du rendement du Ministère par rapport à ces engagements.

| Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005  |   |
|---|---|
| RPP 2004-2005   | RMR 2004-2005   |
| Priorités/Résultats   | Résultats réels   |
| <b>Résultat stratégique n° 1 : Services de qualité</b>  |   |
| Partenaire de confiance des ministères et des organismes et solutions d'affaires opportunes.  | <b>Elaboration de plans d'action pour les ministères et les organismes principaux :</b><br>Partenariats améliorés avec les clients (plus de 150 ministères, organismes et sociétés d'Etat) pour la fourniture de solutions de TI. Elaboration de plans d'action stratégiques pour les 26 clients principaux des Services et opérations de télécommunications et d'informatique, en regroupant les exigences, en offrant une excellente valeur monétaire et en négociant des ententes.   |
| Produits et services rentables et à valeur ajoutée et mise en œuvre de stratégies en matière de service pour respecter l'orientation stratégique du GC. | <b>Solutions d'affaires optimales à valeur ajoutée; progression vers les ententes sur les niveaux de service normalisés :</b><br>163 ententes de service normalisées ont été mises en œuvre auprès de plus de 150 clients. Les définitions des ententes sur les niveaux de service pour l'ensemble de l'organisation ont été normalisées pour faciliter le processus de gestion du rendement. <b>Besoins des ministères du GC en infrastructure et en services de TI comblés :</b> Les engagements définis dans les ententes de service ont été respectés ou dépassés. <b>Equilibre financier du Fonds renouvelable des SCTI :</b> Les objectifs de rendement financier ont été dépassés grâce à une contribution positive de 3,9 M\$. <b>Nouvelles initiatives de services de courrage garanties et plan stratégique mis en œuvre :</b> Trois nouveaux contrats ont été attribués au moyen d'appels d'offres concurrentielles pour le Service gouvernemental de téléconférence, les cartes d'appel et les services cellulaires et de communications personnelles, ce qui a entraîné des économies annuelles d'environ 2,1 M\$ pour les ministères du GC. |



la sécurité et la protection des renseignements personnels connexes, la vision du GC de la prestation de services pangouvernementaux axés sur les clients partout et en tout temps ne serait pas possible.

Pendant l'exercice 2004-2005, les SCTI ont élaboré une stratégie de mise en œuvre de la VCP, assortie des priorités en matière de politique, d'architecture, de technologie et de sécurité. On a également soumis une présentation au Conseil du Trésor en vue d'obtenir du financement à long terme, mais la décision a été reportée afin de tenir d'autres discussions. Ce report constitue toujours un risque important du projet VCP, car une stabilité financière est nécessaire pour assurer une mobilisation efficace des intervenants (remarque : depuis la fin de l'exercice, les SCTI ont obtenu du financement pour une année et les membres du CT ont pris la décision de revoir la stratégie à long terme à l'automne 2005). De plus amples renseignements sur la VCP se trouvent aussi à l'annexe A:

### *Rendement parfait du Centre de production*

Le Centre de production de Winnipeg, qui fait partie d'une grande équipe nationale, a produit 28 millions de chèques, de formulaires et de pages de rapports, et on n'a signalé aucun incident ni erreur concernant cette production destinée aux Canadiens et aux Canadiennes.

### *Perfectionnement professionnel*

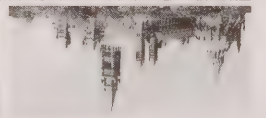
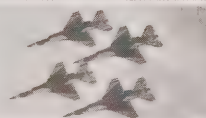
Un des principaux défis auxquels les SCTI sont confrontés est le besoin de fournir aux employés les compétences techniques et professionnelles

### *Infrastructure de TI*

nécessaires. Le Centre du savoir du gouvernement électronique a relevé ce défi en mettant en place des programmes d'apprentissage et de perfectionnement et en échangeant des recherches, des pratiques exemplaires ainsi que des solutions novatrices. L'accès à l'apprentissage électronique a été fourni à 10 270 utilisateurs (9 300 licences fournies au moyen de trois protocoles d'entente ministériels et de 970 ententes individuelles). Le programme de perfectionnement du leadership en TI ainsi que les programmes de perfectionnement professionnel et de perfectionnement des gestionnaires ont été réstructurés. Le flux de travaux en GI-TI a été défini, et un outil d'évaluation des compétences en direct est en cours de développement. En ce qui a trait aux progrès dans le domaine de la gestion de l'information, un bureau de prestation de services a été mis sur pied pour la mise en œuvre pangouvernementale du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information.

Les SCTI ont dû faire face à un autre important défi au cours du dernier exercice, à savoir le vieillissement de l'infrastructure devant les demandes opérationnelles actuelles et croissantes. Pour relever ce défi, les SCTI ont procédé aux remplacements les plus pressants et ont élaboré un plan quinquennal ayant trait à l'infrastructure de TI pour régler les problèmes à long terme.





aux besoins et aux attentes des citoyens canadiens, des non-Canadiens et des entreprises.

Le Canada est un chef de file mondial en matière de prestation de services en direct à ses citoyens. Le premier objectif, qui consistait à offrir des services aux citoyens canadiens par le biais du GED, a été largement atteint. En 2004-2005, pour la quatrième année consécutive, Accenture, par le biais de son étude mondiale sur le gouvernement électronique, a accordé à l'initiative du GED du Canada la première place parmi 22 pays. Grâce au GED, les citoyens canadiens peuvent accéder à plus de 130 services par Internet, et ce, 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Parmi ces services, 71 ont déjà atteint leur niveau de progression visé, et les 59 services restants ont atteint à 81 pour cent leur objectif de 2005. En collaboration avec la Direction générale des services d'information du gouvernement et le Secréariat du CT, une stratégie d'accroissement de l'utilisation a été établie pour encourager la collaboration dans l'ensemble du GC. De plus, une trousse de promotion des services en direct a été créée pour le Ministère ainsi qu'une feuille de route pour la présence uniforme du GC sur Internet. De plus amples renseignements sur le GED se trouvent à l'annexe A.

## Voie de communication protégée (VCP)

La VCP est le centre de l'infrastructure de technologie commune du GC. Il s'agit d'un portefeuille de services qui constitue le fondement du GED et qui permet de fournir aux citoyens et aux entreprises un accès haute vitesse protégé et privé à tous les services en direct et à l'information du GC. La VCP aide TPSGC à atteindre un des objectifs de l'initiative *Les prochaines étapes* en profitant pleinement de la TI pour moderniser le gouvernement et fournir des services améliorés aux Canadiens et aux Canadiennes. Elle représente le lien essentiel entre les programmes du GC et les citoyens. Sans l'infrastructure commune ni les services fournis au moyen de la VCP, de même que

élaborée et utilisée pour orienter la sélection de la première vague de ministères.

Les SCTI ont évalué différents modèles d'organisation pour faciliter l'intégration et la normalisation des services dans l'ensemble du GC. Le modèle achevé a été établi en effectuant de nombreuses consultations avec des experts, le secteur privé et les ministères clients. Il est actuellement en cours de vérification, et sera lancé en 2005-2006. Pour y parvenir, des définitions normalisées des niveaux de service sont en cours d'établissement et de nouveaux appels d'offres, qui portent sur des services de téléconférence, des cartes d'appel ainsi que des services cellulaires et de communications personnelles, ont été lancés dans l'ensemble du GC.

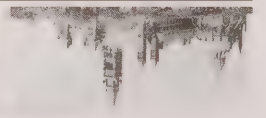
## Initiative du Gouvernement en direct (GED)

L'initiative du GED représente la vision ambitieuse du GC de faire du Canada le pays chef de file en matière de gouvernement électronique. L'initiative vise à rendre les programmes et les services du gouvernement plus accessibles, à améliorer le service et à le rendre plus souple ainsi qu'à accroître la confiance envers la prestation de services en direct. Une démarche de leadership solide et proactive a fourni l'élan nécessaire pour permettre à l'initiative du GED d'atteindre ses objectifs pour 2005 et l'objectif pangouvernemental en matière de prestation de services, c'est-à-dire des services axés sur les clients, protégés et accessibles en tout temps, partout et dans les deux langues officielles.

Grâce au GED, les SCTI fournissent un leadership stratégique aux ministères et aux organismes en ce qui a trait à la mise en œuvre de cette initiative ainsi que l'infrastructure commune protégée nécessaire pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes un accès protégé et privé aux services fédéraux en direct. Nous améliorerons de manière continue le Site du Canada, le portail principal du GC, pour répondre







# SÉRVICES COMMUNS DE TÉLÉCOMMUNICATIONS ET D'INFORMATIQUE

## Aperçu du secteur d'activité

TPSGC collabore étroitement avec les ministères homologues pour comprendre leurs exigences croissantes en matière de services de technologie de l'information (TI) et répondre à ces exigences. De plus, il assure la prestation de solutions et de services de TI fiables, économiques et protégés. Le secteur d'activité des Services communs de télécommunications et d'informatique (SCTI) de TPSGC offre aux ministères et aux organismes un large éventail de services dans les domaines de l'informatique et des télécommunications, de la formation et du perfectionnement professionnel axés sur les technologies de l'information et des communications, ainsi que l'accès électronique à l'information et aux services du gouvernement pour les Canadiens et les Canadiennes. Les SCTI fournissent, élaborent et/ou gèrent des réseaux d'audio-messagerie et de communication de données, des ordinateurs, des serveurs, des services de communication et des applications. Ils s'occupent de la gestion de projets et des services qu'offre le Centre du savoir du gouvernement électronique aux ministères, aux organismes fédéraux et aux sociétés d'État et ils servent également de courtier à cet égard. Les SCTI fournissent un leadership à l'appui des initiatives pangouvernementales comme la Voie de communication protégée, le renouveau de la collectivité de GI-TI et l'initiative du Gouvernement en direct (GED).

Les SCTI élaborent des stratégies et des solutions novatrices pour la gestion des besoins du gouvernement en matière de télécommunications et d'informatique. Ils procèdent également à des recherches et à des évaluations de la technologie dans le but d'adopter des produits et des services novateurs, d'appliquer de nouvelles technologies, de recourir à d'autres formes de prestation de services et d'établir des partenariats. Les SCTI sont responsables de la gestion globale de l'initiative du GED. À cet égard, les SCTI exercent un leadership stratégique afin d'aider les ministères et les organismes à mettre en œuvre l'initiative du GED, supervisent cette dernière et appuient la conception et la mise en œuvre des programmes et de l'infrastructure du gouvernement électronique.

## Faits saillants

- Les SCTI permettent aux Canadiens et aux Canadiennes d'accéder à 130 services en direct du gouvernement du Canada (GC).
- Les SCTI permettent aux citoyens et aux entreprises d'accéder aux services gouvernementaux de manière protégée.
- Les SCTI offrent des solutions technologiques efficaces et efficaces à d'autres ministères, leur permettant de se concentrer sur la prestation de leurs programmes et de leurs services principaux aux Canadiens et aux Canadiennes.

## Le Canada occupe le premier rang en matière de gouvernement électronique

Selon l'étude annuelle d'Accenture de 2005, pour la cinquième année consécutive, le Canada s'est classé bon premier parmi les 22 pays étudiés pour le meilleur gouvernement électronique. Le leadership de TPSGC et l'excellente gestion du GED, appuyée par les 34 ministères et organismes participants, continuent de permettre à TPSGC d'être reconnu comme un chef de file dans les domaines du service à la clientèle et de la sensibilisation des Canadiens aux services gouvernementaux en direct. En 2004, le GED a atteint à 91 % son objectif de maturité de 2005 touchant l'ensemble du service.



Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005

RPP 2004-2005

RMR 2004-2005

| Priorités/Résultats   | Résultats réels  |
|---|--|
| <p>Pratiques efficaces de gestion des contrats.</p> <p>Indicateurs de mesure du rendement établis : Le Système automatisé de suivi des activités et d'avertissement a été mis en place.</p> <p>Répertoires des services standardisés, grilles tarifaires et cadre de tarification pour le MDN.</p> <p>Répertoires des services et grilles tarifaires pour le MDN établis : Le cadre de la relation MDN/TPSGC est élaboré, et un avis relatif aux politiques a été publié en avril 2005.</p>   | <p>L'intégration des résultats des examens se fera d'ici l'été 2006. Bien que le projet ait été retardé, nous avons continué à élaborer un nouveau modèle pour rationaliser les pratiques et les processus d'achat et pour prendre en compte l'impact de l'initiative <i>Les prochaines étapes</i> et de l'Examen des achats de l'ensemble du gouvernement.</p> <p>Le cadre de gestion des contrats a été renforcé.</p> <p>Répertoires des services standardisés : On attend la participation des intervenants.</p> <p>Répertoires des services et grilles tarifaires pour le MDN établis : Le cadre de la relation MDN/TPSGC est élaboré, et un avis relatif aux politiques a été publié en avril 2005.</p> |
| <b>Résultat stratégique n° 2, Saine gérance</b>   |  |
| <p>Écologisation des achats fédéraux.</p> <p>Formation sur les achats écologiques donnée aux agents d'approvisionnement de la Direction générale des approvisionnements – Objectif : 100 % d'ici le 31 mars 2006. L'objectif sera atteint.</p> <p>Séances de sensibilisation à l'intention des ministères clients – Objectif : Au moins 30 séances de sensibilisation tenues d'ici le 31 mars 2007. L'objectif sera atteint.</p> <p>Profils de biens et de services écologiques disponibles dans le Réseau des achats verts – Objectif : Passage de 90 à 150 d'ici le 31 mars 2007. L'objectif sera atteint.</p> <p>Cours sur les achats écologiques offert aux ministères – Objectif : 100 % d'ici le 31 mars 2007. L'objectif sera atteint.</p> |  |

d'approvisionnement de TPSCG et de l'ensemble du gouvernement. TPSCG a établi plus de 100 offres à commandes qui prévoient des dispositions pour l'écologisation des biens et des services.

## Rendement par résultats stratégiques

Le tableau suivant fait état des engagements pris par le Ministère et présentés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 ainsi que du rendement du Ministère par rapport à ces engagements.

| Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005 |  |
|--|--|
| RPP 2004-2005  | RMR 2004-2005  |
| Priorités/Résultats  |  |
| Résultat stratégique n° 1, Services de qualité                                 |  |
| Examen des achats de l'ensemble du gouvernement.                               | L'examen est terminé : Les recommandations ont été acceptées et intégrées dans la mise en œuvre de l'initiative <i>Les prochaines étapes</i> .   |
| Cadre de gestion des produits.   | Cadre terminé : Le Cadre de gestion des produits du GC est à l'étape de la consultation pour rédaction définitive.   |
| Examens des produits.  | Deux des trois examens des produits sont terminés : Les recommandations sont en cours de mise en œuvre.  |
| Modèles pour le contrat type.  | Modèles rédigés : Il y a trois catégories différentes de modèles uniformisés pour les documents d'approvisionnement en langage clair : les marchés de faible valeur (FV), les marchés de complexité moyenne (CM), et les marchés plus complexes (PC). Les modèles FV et CM ont été promulgués le 31 mars 2005, y compris de nouvelles conditions générales et instructions uniformisées. Les modèles PC et les ajouts de modules aux modèles CM pour répondre à la complexité accrue des besoins seront élaborés en 2005-2006. |
| Indicateurs de mesure du rendement.  | Mesures du rendement élaborées : L'achèvement a été retardé afin d'assurer l'intégration efficace avec l'initiative <i>Les prochaines étapes</i> et avec l'Examen des achats de l'ensemble du gouvernement. Le cadre de rendement est en voie d'être complété. Les économies réalisées par les ministères et les organismes seront déclarées au Secrétaire du Conseil du Trésor d'ici l'hiver 2005-2006.   |
| Marché en direct du gouvernement du Canada.                                    | Approbation définitive du projet : L'approbation préliminaire du projet a été reçue en mai 2005 pour l'élaboration d'un prototype fonctionnel du service du MDGC.<br>Opérationnel dans quatre ministères principaux – Objectif : mars 2005. Le MDGC devrait être opérationnel dans quatre ministères principaux d'ici l'été 2006.<br>Dix examens des méthodes d'approvisionnement terminés : Neuf examens étaient terminés en mars 2005.<br>Intégration des résultats des examens – Objectif : mars 2005 :                     |



des dépenses, qui fait l'objet d'un projet pilote dans 10 ministères principaux.

La mesure du rendement par rapport à des économies visées est essentielle à la reddition de comptes aux autres ministères et aux contribuables canadiens. L'élaboration de mesures du rendement a été retardée alors que nous prenions en compte l'impact de l'initiative *Les prochaines étapes*. Nous déclarerons les économies réalisées par les ministères et les organismes homologues au Secréariat du Conseil du Trésor d'ici l'hiver 2005-2006.

## Achats électroniques

Dans le cadre du renouvellement de l'approvisionnement de l'Initiative *Les prochaines étapes*, TPSCGC aura recours à des outils communs d'achat, comme le Marché en direct du gouvernement du Canada (MDGC). Il est en train de développer un prototype pour le MDGC, un centre d'achat électronique qui permettra la rationalisation du processus d'approvisionnement tant pour les fournisseurs que pour le gouvernement. Le MDGC offrira des biens et des services à partir d'offres à commandes et de catalogues approuvés. Nous avons terminé l'examen de nos méthodes d'approvisionnement relativement à certains groupes de produits, dont neuf sont prêts à être intégrés dans le MDGC. On prévoit lancer le prototype à l'automne 2005.

## Gestion des contrats

Nous avons déployé un système automatisé qui informe à l'avance les agents de négociation des contrats des étapes importantes relatives aux contrats. Cela leur permet de mieux prévoir et d'éviter les problèmes éventuels et d'appliquer rapidement des mesures correctives. Nous avons également franchi des étapes importantes vers la réécriture de la Politique sur le rendement des fournisseurs (PRF), un outil qui aidera à renforcer notre surveillance du rendement des fournisseurs. Dans un cas, en appliquant de meilleures pratiques

## Relations avec les clients

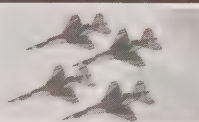
Nous avons continué à élaborer des répertoires des services standardisés et des modèles qui sont nécessaires pour mieux définir nos relations avec nos clients, en particulier notre plus gros client, le ministère de la Défense nationale (MDN). Un avis relatif aux politiques a été transmis au MDN en avril 2005. Il visait la normalisation des documents de financement de projet maintenant utilisés. Nous continuons à gérer nos relations avec le MDN par une réponse professionnelle à ses besoins d'approvisionnement et par un dialogue permanent à tous les niveaux.

En outre, nous avons établi de nouveaux outils d'achat concurrentiel afin de renouveler la gestion de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique, ce qui a augmenté la concurrence et la transparence et a fourni un plus grand nombre d'options aux autres ministères.

## Écologisation des achats fédéraux

Le gouvernement du Canada, par le truchement de TPSCGC, est en train de mettre en œuvre un programme de développement durable, dont l'approvisionnement écologique est un élément important. Nous avons mis sur pied le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales (BEOG) en vue de donner des conseils en matière d'approvisionnement écologique, entre autres. Nous sommes en train d'élaborer une nouvelle politique sur les achats écologiques qui régira tous les achats et qui sera en vigueur d'ici 2006. Nous avons tenu le tout premier forum sur l'approvisionnement écologique à l'intention des acheteurs et des fournisseurs afin d'échanger sur les nouveaux produits et services écologiques novateurs. En 2004-2005, nous avons continué à offrir de la formation sur les achats écologiques aux agents





moyennes entreprises (PME). À cette fin, nous avons mis sur pied le Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME). Le BPME facilitera l'accès des PME aux occasions de marché du gouvernement et élaborera des outils pour aider les PME à participer à la concurrence pour les contrats plus importants. Le Bureau travaille déjà avec les PME pour mieux comprendre leurs inquiétudes.

Afin de simplifier le processus d'approvisionnement pour tous les fournisseurs, y compris les PME, nous avons mis en place des modèles de documents contractuels pour les achats de complexité moyenne et de faible valeur.

### *Fournir une assistance médicale aux anciens combattants*

Nous avons finalisé un accord de 100 millions de dollars sur six ans avec Service Croix Bleue de l'Atlantique pour Anciens Combattants Canada, économisant ainsi jusqu'à 20 millions de dollars et créant jusqu'à 90 emplois au Nouveau-Brunswick. Cet accord a entraîné le lancement d'un nouveau système, qui améliore les soins aux patients et qui permet de traiter près de 250 000 demandes de paiement par an, y compris celles qui sont faites en ligne.

Une autre initiative d'approvisionnement est l'initiative des services de voyage partagés (ISVP), qui gère les dépenses de voyage annuelles du gouvernement qui s'élèvent à 1,6 milliard de dollars. En 2004-2005, nous avons lancé l'Outil de réservation en ligne et adopté un système de cartes de voyage du gouvernement. On estime que, en économisant sur les frais de transaction, les assurances et les coûts connexes, et en choisissant des vols moins coûteux plus fréquemment, ainsi qu'en négociant des taux plus concurrentiels avec les fournisseurs de services de voyage, le gouvernement du Canada a déjà économisé plus de 25 millions de dollars. Des économies additionnelles seront réalisées avec la mise en œuvre de l'outil de gestion

Les recommandations du groupe de travail, et l'engagement pris, dans le cadre de l'initiative Les Prochaines étapes, d'économiser 10 pour cent sur le coût des achats du gouvernement, d'économiser 10 pour cent sur les coûts d'approvisionnement internes et d'améliorer la rapidité de l'approvisionnement de 50 pour cent, sont devenus le plan d'action du gouvernement en matière d'approvisionnement, qui a été présentée dans le budget de 2005.

Les offres à commandes, qui deviendront avec le temps un outil d'achat obligatoire à l'échelle du gouvernement, devraient permettre de réaliser la plupart des économies en 2005-2006. Comme première étape, le 1<sup>er</sup> avril 2005, le recours aux offres à commandes pour une gamme de 10 produits, y compris les véhicules automobiles, l'équipement de télécommunications, les logiciels, les machines de bureau ainsi que les carburants et les lubrifiants, est devenu obligatoire dans tout le gouvernement. Afin de faciliter l'accès aux offres à commandes et leur utilisation, nous avons apporté des améliorations à notre Index des offres à commandes sur le Web.

TPSGC met également sur pied des Conseils de biens et de services pour tâter le pouls du marché et aider à maintenir l'équilibre entre l'efficacité et les répercussions sur les petites entreprises ainsi que sur les entreprises régionales. Nous avons effectué des examens approfondis des produits touchant les micro-ordinateurs et les services professionnels en informatique, en vue de la gestion de leur acquisition dans l'avenir. Dans un cas, le regroupement des achats de micro-ordinateurs a permis d'économiser plus de 32 millions de dollars, et des économies supplémentaires sont prévues. Dans une activité connexe, afin d'obtenir des coûts plus bas pour nos clients, nous avons regroupé des besoins en mobilier dans un achat d'envergure, obtenant des rabais par volume additionnels qui ont entraîné des économies d'environ 220 000 de dollars\$.

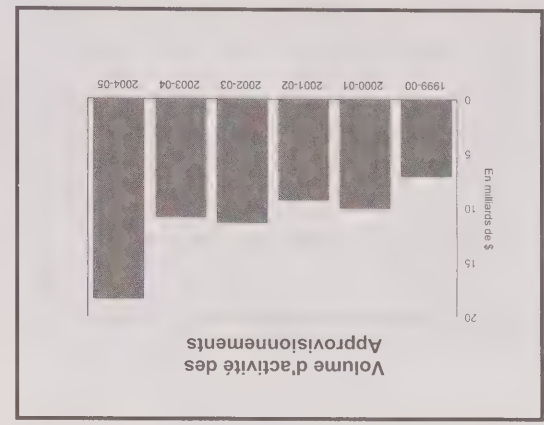
Tout en cherchant à obtenir des rabais par volume plus considérables par la planification et la gestion des produits à l'échelle du gouvernement, nous devons tenir compte des intérêts des petites et

- réduire de 50 pour cent les délais de traitement des achats à l'aide de l'automatisation.
- TPSGC continuera à faire appel à une large gamme de fournisseurs et à s'assurer que les petites et les moyennes entreprises de même que les entreprises régionales et autochtones continuent d'avoir accès aux projets de marché de l'État. La Direction générale des approvisionnements vise, par l'entremise de l'initiative *Les prochaines étapes*, à économiser 2,5 milliards de dollars sur le coût des biens des services et du soutien administratif d'ici 2010.

La Direction générale des approvisionnements continue à fournir des services de qualité tout en lançant l'initiative *Les prochaines étapes* au cours des cinq prochaines années.

En 2004-2005, son volume d'affaires a été de 18,4 milliards de dollars par comparaison à 10,8 milliards en 2003-2004. Le coût total par 100 \$ de volume d'affaires est passé de 0,94 \$ en 2003-2004 à 0,54 \$ en 2004-2005. Cette réduction est surtout attribuable à un volume d'activité accru par suite de l'attribution du Projet des hélicoptères maritimes au coût de 5 milliards de dollars et de l'attribution du contrat de services de gestion immobilière au coût de 2 milliards de dollars, ainsi qu'à une réduction de 2,5 millions de dollars des dépenses d'approvisionnement, qui sont passées de 101,9 millions à 99,4 millions de dollars.

## Services de qualité

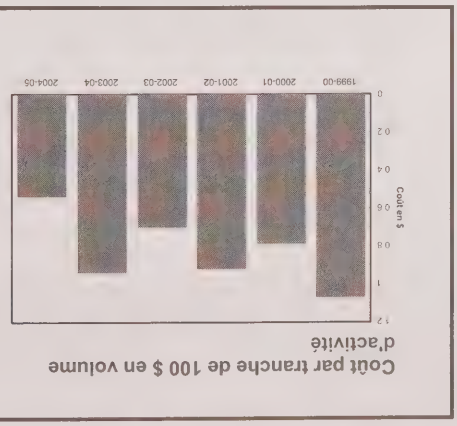


## Examen des achats de l'ensemble du gouvernement

En 2004-2005, nous avons réalisé l'Examen des achats de l'ensemble du gouvernement le plus approfondi des quarante dernières années. À la suite de consultations avec des fournisseurs et d'autres intervenants et de recherche relativement aux pratiques exemplaires, le groupe de travail a fait de

### TPSGC équipe les forces armées

La Direction générale des approvisionnements de TPSGC a aidé à intégrer le 2e Bataillon de la Princess Patricia's Canadian Light Infantry à la Base des Forces canadiennes Shilo, au Manitoba. Dans le cadre de ce processus complexe, elle a fourni dans les délais prévus, et même avant, l'équipement dont les troupes avaient besoin pour accomplir leur mission avec succès.



nombreuses recommandations. Nous avons déjà mis en œuvre certaines de ces recommandations, notamment l'élaboration d'une approche des achats fédéraux fondée sur la gestion des produits à l'échelle du gouvernement, l'utilisation obligatoire des outils d'approvisionnement dans tout le gouvernement lorsqu'ils existent et la formation des ressources humaines en fonction du nouveau modèle opérationnel.





## SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS

### Dépenses nettes 2004-2005

(en millions de dollars)

| Dépenses | Autorisations | Dépenses réelles |
|----------|---------------|------------------|
|----------|---------------|------------------|

#### • Crédits de fonctionnement et législatifs

Dépenses brutes

Moins: Recettes disponibles

Dépenses nettes

#### • Fonds renouvelable des services optionnels

Dépenses brutes

Moins: Recettes disponibles

Ressources nettes (fournies) utilisées (Note 1)

**TOTAL DU SECTEUR D'ACTIVITÉ**

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

**ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN**

|       |       |       |
|-------|-------|-------|
| 1 880 | 1 873 | 1 873 |
|-------|-------|-------|

Dans le fonds renouvelable des services optionnels, l'écart entre les autorisations et les dépenses réelles s'explique essentiellement par des ventes plus faibles que prévues dans le cadre du programme des vaccins.

Note 1: Les montants du fonds renouvelable des services optionnels sont présentés sur une base de caisse modifiée.

## Aperçu du rendement

Le renouvellement des approvisionnements est un élément clé de l'initiative Les prochaines étapes.

### Au service des soldats canadiens à l'étranger

Nous avons fourni des services clés sur place aux troupes canadiennes déployées en Afghanistan et en Bosnie-Herzégovine – des fournitures de base et des services d'alimentation à l'entretien des routes et des terrains en passant par le transport et l'approvisionnement en eau et en énergie.

Notre objectif est de réaliser des économies en faisant fructifier notre pouvoir d'achat, en regroupant les biens et les services achetés pour le compte du gouvernement et en faisant appel à des outils communs pour simplifier le processus d'achat. En réduisant le coût des approvisionnements, TPSCG sera en mesure de contribuer aux économies

globales du gouvernement du Canada pouvant être réaffectées aux priorités, comme les soins de santé, le développement de la petite enfance, les collectivités et l'environnement. Nous nous engageons à :

- réduire le coût des biens et des services de 10 pour cent sur les 5 prochaines années, par exemple :
  - en regroupant les achats de tout le gouvernement afin de mettre à profit son pouvoir d'achat pour négocier les meilleurs prix possibles;
  - en obligeant les ministères fédéraux à acheter les produits à des prix établis (dans le cadre d'offres à commandes) s'il y a lieu;
  - en réduisant le coût des voyages du gouvernement;
- réduire de 10 pour cent les frais d'administration, de conformité et d'établissement de rapports, par une utilisation plus efficace de la technologie.



# APPROVISIONNEMENTS

## Aperçu du secteur d'activité

En tant que premier fournisseur de services d'achat du gouvernement, TPSCG offre aux ministères et aux organismes homologues une vaste gamme de solutions d'approvisionnement, par exemple des offres à commandes, des arrangements en matière d'approvisionnement et des marchés en direct. Il fournit à la population canadienne et au gouvernement fédéral, de façon pertinente et en temps opportun, des services à valeur ajoutée en matière de gestion des achats et des services communs connexes. Il fournit ces services dans un cadre qui fait la promotion de normes d'approvisionnement rigoureuses et conformes à l'éthique. Il joue un rôle important dans l'écologisation des activités du gouvernement en aidant ses ministères homologues à trouver et à adopter des solutions de rechange écologiques, en les encourageant à acheter des produits verts et en leur fournissant des outils conçus pour les aider à remplir leurs engagements en matière d'approvisionnement écologiquement.

- Aide à définir les besoins des clients;
  - Trouve la meilleure solution possible pour répondre aux besoins des clients;
  - Surveille étroitement les relations entre le client et le fournisseur après l'attribution du contrat afin
- En tant que partenaire stratégique de nos clients, la Direction générale des approvisionnements :

## Economies d'argent pour les Canadiens et les Canadiennes et amélioration des services

TPSCG a commencé à changer sa façon de faire affaire, en passant d'une approche transactionnelle à une approche stratégique, ce qui a produit très rapidement des résultats et des économies pour la population canadienne. En 2004-2005, nous avons économisé plus de 50 millions de dollars, notamment en regroupant les achats de micro-ordinateurs, en lançant un outil de réservation de voyage en ligne, en adoptant un système de cartes de voyage du gouvernement et en obtenant des rabais par volume sur les achats de mobilier.

TPSCG gère aussi tous les aspects des Grands projets de l'État qui se rapportent aux achats, et il offre des services spécialisés comme les services d'inspection et de technique maritimes, la gestion des biens saisis, la gestion des voyages, la normalisation et la certification des biens et des services, l'aliénation des biens excédentaires ainsi que la certification ISO 9000 relative aux normes de qualité et les services de gestion de l'environnement (ISO 14001).

d'assurer une forte responsabilisation tout au long du processus d'approvisionnement.

### Faits saillants

- TPSCG est le principal acheteur de biens et de services du secteur public au Canada.
- Chaque année, nous achetons pour plus de 10 milliards de dollars de biens et de services et administrons environ 60 000 transactions, ce qui a d'importantes répercussions sur l'efficacité des opérations pangouvernementales.
- Nos activités d'approvisionnement représentent plus de 80 % de la valeur totale des achats du gouvernement.
- La grande majorité des achats sont concentrés sur 40 biens et services.



Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005

| RPP 2004-2005                              | RMR 2004-2005   |
|--|---|
| Priorités/Résultats                        | Résultats réels   |
| <p>Améliorer les pratiques de gestion.</p> | <p><b>Elaboration d'un profil de risques pour la DGBI et révision du Cadre de gestion intégrée des risques :</b> Le Cadre de gestion intégrée des risques de la DGBI a été révisé, et un profil de risques établi. Un modèle de gouvernance des projets de construction a été mis en œuvre en 2005. D'importants progrès ont été réalisés en ce qui a trait à la modernisation du système de réalisation de projet actuel, notamment la création d'un Système national de gestion de projets (SNGP) sur le Web.</p> <p>Elaboration d'un modèle de coûts pour les produits et les services immobiliers. Le modèle de coûts a été livré à la date prévue, c'est-à-dire en avril 2005.</p> |

| Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005  |   |
|---|---|
| RPP 2004-2005   | RMR 2004-2005   |
| Priorités/Résultats   | Résultats réels   |
| <p>Rôle de chef de file en ce qui touche l'écologisation des opérations internes et l'aide fournie aux ministères collègues.</p> <p>Respect des engagements énoncés dans la Stratégie de développement durable de TPSCG : L'exercice 2004-2005 représente la première année de la Stratégie de développement durable de 2003. L'atteinte des objectifs progresse régulièrement. On peut obtenir des détails sur le rendement dans le rapport de TPSCG sur le rendement du développement durable, qui fait l'objet d'une discussion plus approfondie à l'annexe A.</p> <p>Les revenus correspondent aux dépenses : Le Fonds renouvelable des Services immobiliers (FRSI) permet d'établir des rapports financiers distincts pour les services immobiliers optionnels, qui sont offerts aux clients en régime de recouvrement total des coûts. Pour l'exercice 2004-2005, le FRSI a connu une perte nette de 2M\$ sur des dépenses totales de 797,7M\$.</p> <p> <b>Achèvement de l'analyse de 100 projets à l'échelle nationale :</b> L'analyse démontre que, comparativement à la base de référence de 2001-2002, le respect des échéanciers s'est amélioré de 21 %, tandis que le nombre de projets terminés à l'intérieur des budgets a augmenté de 18 %.         </p> <p>Faciliter l'aliénation des biens immobiliers excédentaires par rapport aux besoins du gouvernement, par le biais du Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers (FRABI).</p> | <p>Offrir des services d'aliénation professionnels et en temps voulu et conserver un niveau de crédit suffisant pour faciliter les opérations d'aliénation : Le FRABI a facilité l'achèvement, la clôture ou l'annulation de 328 dossiers d'aliénation au cours de l'exercice. Les revenus réels générés ont été de l'ordre de 7,1 M\$ comparativement au budget initial de 11,8M\$. Le Fonds a conservé un niveau de crédit suffisant pour commencer l'exercice 2005-2006.</p>   |
| <p>Rôle de surveillance efficace en matière de planification des coûts et de pratiques de gestion.</p> <p>Fonds renouvelable des Services immobiliers.</p>  | <p>Les revenus correspondent aux dépenses : Le Fonds renouvelable des Services immobiliers (FRSI) permet d'établir des rapports financiers distincts pour les services immobiliers optionnels, qui sont offerts aux clients en régime de recouvrement total des coûts. Pour l'exercice 2004-2005, le FRSI a connu une perte nette de 2M\$ sur des dépenses totales de 797,7M\$.</p> <p> <b>Achèvement de l'analyse de 100 projets à l'échelle nationale :</b> L'analyse démontre que, comparativement à la base de référence de 2001-2002, le respect des échéanciers s'est amélioré de 21 %, tandis que le nombre de projets terminés à l'intérieur des budgets a augmenté de 18 %.         </p> <p>Offrir des services d'aliénation professionnels et en temps voulu et conserver un niveau de crédit suffisant pour faciliter les opérations d'aliénation : Le FRABI a facilité l'achèvement, la clôture ou l'annulation de 328 dossiers d'aliénation au cours de l'exercice. Les revenus réels générés ont été de l'ordre de 7,1 M\$ comparativement au budget initial de 11,8M\$. Le Fonds a conservé un niveau de crédit suffisant pour commencer l'exercice 2005-2006.</p> |
| <p>Solution de rechange pour la prestation des services immobiliers.</p>  | <p>Nouveau modèle de prestation des services : Un nouveau modèle de prestation des services est en cours d'élaboration. Il permettra de renforcer la responsabilisation au sein de la Direction générale, les priorités stratégiques, les pratiques de gestion et la gestion financière.</p>  |
| <p>Moderniser le cadre d'investissement en favorisant la gestion axée sur le portefeuille.</p>  | <p>Nouvelles stratégies de gestion des locaux et ratios propriété/location connexes : Elaboration d'une demande de proposition pour l'embauche d'un expert externe qui aidera à déterminer quelles sont les options viables à long terme pour l'établissement d'un modèle de gestion de propriétés des plus efficaces et rentables pour notre portefeuille immobilier.</p>  |
| <p>Prévoir efficacement la demande pour des locaux à bureaux.</p>   | <p> <b>Accroître le pourcentage du parc de locaux à bureaux dans le cadre du protocole d'accord de 5 % par année au cours de la période de planification :</b> Protocoles d'accord remplacés par les normes d'aménagement des locaux, lesquelles tiennent compte de l'ensemble de l'administration fédérale dans les normes de gestion des locaux et de prestation de services.         </p>  |





# Rendement par résultats stratégiques

Le tableau suivant fait état des engagements pris par le Ministère et présentés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 ainsi que du rendement du Ministère par rapport à ces engagements.

| Tableau de la planification et de la mesure du rendement intégrées – 2004-2005   |  |
|--|--|
| RPP 2004-2005  | RMR 2004-2005  |
| Priorités/Résultats  | Résultats réels  |
| <b>Résultat stratégique n° 1, Services de qualité</b>  |  |
| <p>Les ministères et les organismes ont des milieux de travail abordables, qui favorisent la productivité.</p> <p><b>Taux réel de recapitalisation :</b> En raison du report de projets et des retards liés à l'obtention de l'approbation du projet, le taux réel de recapitalisation a été inférieur à 2,8 %, c'est-à-dire inférieur à l'objectif de 4 %.</p> <p><b>Taux d'occupation national égal ou inférieur à 4 % :</b> Le taux d'occupation national s'est situé à 3,8 %, ce qui est nettement inférieur aux 6,9 % établis par la BOMA pour les immeubles à bureaux.</p> <p><b>Tendance concernant l'utilisation des locaux :</b> Le nombre de mètres carrés louables par équivalent temps plein (ETP) a diminué de plus de 1 % comparativement à l'an dernier. La tendance sur cinq ans continue de s'améliorer en ce qui a trait à l'utilisation des locaux à bureaux. Toutefois, le coût de location par mètre carré louable a augmenté d'environ 3 %, tandis que le coût de location par ETP a augmenté d'environ 1 %.</p> <p><b>Normes d'attribution et d'aménagement des locaux :</b> Des normes d'aménagement génériques pour les locaux à bureaux à vocation générale sont entrées en vigueur en janvier 2005.</p> |  |
| <p>Nouveaux appels d'offres pour les contrats visant les autres formes de prestation de services.</p>  | <p><b>Processus d'appel d'offre :</b> Le processus d'appel d'offres est terminé, et huit nouveaux contrats ont été attribués, en vertu desquels les activités prévues dans les contrats seront menées à un coût inférieur de quelques millions de dollars à ceux prévus aux budgets annuels. Les contrats sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005. On a commencé à élaborer un cadre d'évaluation qui permettra d'établir une stratégie d'évaluation pour la durée de vie de l'initiative.</p> |
| <p>Vision et plan à long terme (VPLT) pour la Cité parlementaire.</p>  | <p><b>Dépôt d'un rapport, d'ici décembre 2006, contenant des recommandations sur les choix qui s'imposent et leurs coûts :</b> Nous avons commencé à consulter nos partenaires et les divers intervenants pour obtenir un consensus au sujet du processus de révision de la VPLT afin de créer une atmosphère de transparence au cours de la période de mise en œuvre.</p>   |
| <p>Gestion efficace des investissements du gouvernement et du dessaisissement d'immeubles fédéraux.</p>  | <p><b>Elaboration d'une stratégie de dessaisissement :</b> Un cadre de gestion est en cours d'élaboration. Des présentations individuelles au Conseil du Trésor sont en cours d'élaboration relativement à des projets d'immobilisations, à des initiatives de transfert de propriété et à des stratégies de financement pour lesquels il faut faire preuve de diligence raisonnable. On élabore actuellement une stratégie visant à solliciter la</p>   |



## Prestation des services

En 2004-2005, notre équipe, qui se compose d'architectes, d'ingénieurs, de spécialistes en gestion des locaux à bureaux, d'experts en immobilier et de gestionnaires des biens et des installations, a contribué à la réalisation de plus de 2 000 projets de construction d'une valeur annuelle approximative de 700 millions de dollars. Nous avons mis notre savoir-faire à profit dans le cadre d'environ 500 contrats d'une valeur de 75 millions de dollars par année pour des services consultatifs et techniques dans les domaines de l'architecture et de l'ingénierie. Notre travail crée des emplois, stimule les économies locales et contribue au mieux-être de collectivités réparties dans tous les coins du pays.

La DGBI continue de travailler avec les ministères collègues afin de leur fournir les solutions les plus rentables en matière de locaux, tout en accroissant son efficacité dans la prestation des services immobiliers. De concert avec la Direction générale de l'intégration des services, la DGBI a élaboré des menus de services normalisés ainsi que des grilles tarifaires, qui lui permettront d'offrir des produits et des services plus uniformes aux ministères et aux organismes, à un coût global inférieur.

## Pratiques de gestion

Nous avons amélioré notre gestion des projets de construction par la réalisation des éléments suivants : un modèle de coûts pour les produits et les services immobiliers ainsi qu'un cadre, une politique

### Bureau de district de la GRC – Holyrood, Terre-Neuve

Fort de son rôle de chef de file en matière de saine gestion environnementale, TPSCGC a ouvert le premier immeuble de la GRC complètement écologique au Canada : le bureau de district d'Avalon East, à Holyrood (Terre-Neuve). Cet immeuble comprend une pompe géothermique, qui sert au chauffage et au refroidissement de l'immeuble, des systèmes d'éclairage munis de capteurs, qui réduisent la consommation d'énergie, et des capteurs solaires, qui contribuent au chauffage et à l'éclairage des locaux à bureaux.

## Capacité de la main-d'œuvre

En vue de soutenir la mise en œuvre des *Prochaines étapes*, la DGBI s'emploie à élaborer un cadre de gestion des ressources humaines, qui tiendra compte des principales questions concernant la gestion, l'organisation et les employés. Ce cadre traitera des répercussions sur le nombre et le type d'employés, des changements à apporter à notre structure organisationnelle et de reddition de compte actuelle ainsi que de la redéfinition des compétences requises pour atteindre le succès.



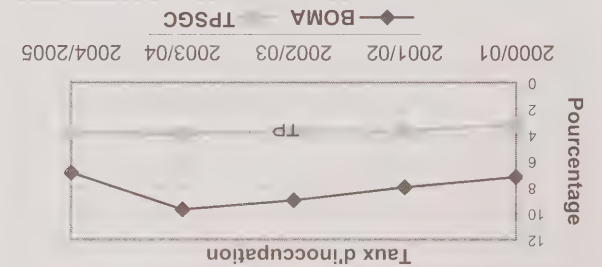
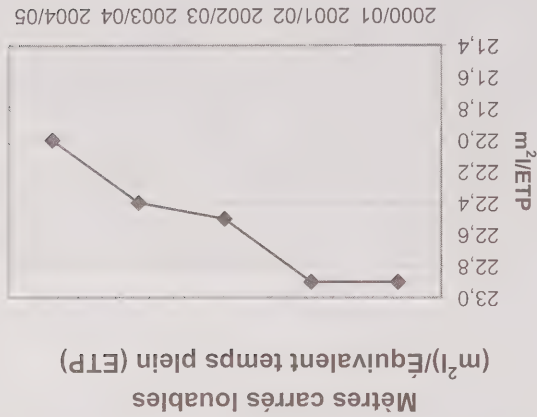


Nous avons rédigé une demande de proposition en vue de retenir les services d'experts externes en immobilier. Avec leur aide, nous cernerons les options viables à long terme et élaborerons un modèle de gestion de propriétés efficient et rentable, qui servira à l'administration de notre portefeuille immobilier. L'étude réalisée par ces experts examinera notamment notre ratio propriété/location pour trouver une solution à la question de notre parc immobilier vieillissant.

## Gestion de la demande

Au cours de la dernière année, nous avons pris des mesures pour mieux comprendre les besoins en matière de locaux à l'échelle des collectivités. Dans le cadre de l'initiative en matière d'attribution et d'aménagement des locaux, TPSCGC a commencé à appliquer rigoureusement des normes universelles de gestion des locaux, qui contribueront à la gestion uniforme et efficiente des immeubles à bureaux fédéraux et généreront des économies.

L'utilisation efficace et efficiente des locaux fait l'objet d'un suivi continu. Comme en témoigne le tableau ci-après, le nombre de mètres carrés louables ( $m^2$ ) par équivalent temps plein (ETP) a diminué comparativement à l'an dernier, et la tendance sur cinq ans continue de s'améliorer au chapitre de l'utilisation des locaux à bureaux.



La conservation du parc immobilier existant fait également partie de nos objectifs clés. La Stratégie d'investissement nationale (SIN) a donc été conçue pour nous permettre de stabiliser la valeur du portefeuille de locaux à bureaux et de locaux à aire commune appartenant à l'État en recapitalisant, chaque année, 4 pour cent du parc immobilier. On prévoirait ainsi rénover ou remplacer l'ensemble du portefeuille tous les 25 ans, ce qui correspond à la durée de vie moyenne des principales installations techniques des immeubles. Nous pourrions ainsi continuer d'offrir des milieux de travail sains et sécuritaires qui favorisent la productivité.

En raison d'autres priorités établies par le gouvernement, le budget d'immobilisations n'a pas été protégé contre l'inflation depuis 1995-1996. Il est maintenant financé à un taux annuel de recapitalisation de 3,1 pour cent.

Cette réduction a eu pour effet d'accroître la pression qui s'exerce sur les budgets de fonctionnement et d'entretien ainsi que sur l'ensemble des besoins en matière de réinvestissement. Compte tenu de cette tendance, TPSCGC continue d'envisager des démarches novatrices pour surmonter ces contraintes.

Nous nous employons à mettre au point une méthode de gestion pour notre portefeuille national de bien immobiliers. Ce nouveau mode de gestion nous permettra de gérer le parc immobilier dans son ensemble plutôt que de tenir compte de chaque immeuble à titre individuel. Nous pourrions ainsi améliorer la prise de décisions concernant les investissements à long terme.





## Aperçu du rendement

Dans le cadre de l'initiative de TPSCG, Les *prochaines étapes*, la DGBI a mené à bien l'élaboration d'un plan exhaustif visant à améliorer la gestion des biens immobiliers en vue de générer des économies, qui permettront d'affecter l'argent épargné aux priorités gouvernementales plus élevées.

La recherche d'économies dans la prestation des services immobiliers est un des éléments clés des *Prochaines étapes*. Cette initiative exhaustive vise à

trouver des moyens novateurs permettant de fournir des services de façon plus judicieuse, plus rapide et à moindre coût ainsi qu'à améliorer la façon dont le gouvernement mène ses activités. Tel qu'annoncé

dans le budget fédéral de 2005, TPSCG compte réaliser des économies de l'ordre de 925 millions de dollars sur cinq ans en assurant une meilleure gestion de son portefeuille et en veillant à une meilleure application des normes de gestion des locaux à bureaux. TPSCG atteindra ces objectifs

sans réduire la présence du gouvernement du Canada dans les régions et les collectivités, tout en respectant ses engagements en matière d'excellence environnementale.

Plus particulièrement, la DGBI a déjà entrepris la réalisation des initiatives suivantes :

### 1) Normes portant sur la gestion des locaux

Initiative visant à réduire le niveau moyen actuel de superficie utilisée, qui est supérieur à 21 mètres carrés par employé, pour le faire passer à 18 mètres carrés, ce qui correspondrait davantage à la moyenne du secteur privé.

### 2) Gestion du parc immobilier

Initiative visant à améliorer les stratégies de location pour favoriser l'utilisation stratégique de locaux moins coûteux situés à l'extérieur des centres municipaux (centres-villes) et à favoriser la négociation des baux en temps voulu afin d'obtenir de meilleurs taux de location de la part des locataires.

### 3) Économies liées à la gestion du programme et à la prestation des services

Initiative visant à réaliser des économies par l'examen et la restructuration des processus opérationnels au sein de la Direction générale. Pour ce faire, nous tiendrons des consultations avec les syndicats, les représentants du secteur privé et les principaux intervenants. L'exercice aura pour objet de réduire le chevauchement des efforts, de simplifier les processus et d'accroître notre volume d'activités.

Du point de vue opérationnel, la DGBI a dû affronter des défis dans les cinq domaines clés suivants :

### Gestion du portefeuille

La DGBI gère en permanence plus de 415 immeubles et 2 000 baux. Gérer un portefeuille de cette taille tout en répondant à une vaste gamme de demandes de la part des clients est une opération complexe. Nous nous sommes acquittés de cette tâche et avons fait en sorte que nos immeubles continuent de respecter les normes en matière de santé et de sécurité. Nous avons optimisé notre parc immobilier en utilisant nos locaux de façon plus efficace et en regroupant les besoins en locaux des ministères. Par exemple, nous avons procédé au regroupement physique des locaux de Bibliothèque et Archives Canada (BAC).

Nous avons réussi à maintenir un taux national d'occupation moyen de 3,8 pour cent dans nos locaux à bureaux. C'est considérablement inférieur au taux de 6,9 pour cent publié par la BOMA pour les immeubles à bureaux dans l'ensemble du Canada. Notre taux d'occupation moyen a en outre connu une baisse de 0,1 pour cent au cours de la dernière année, comme en témoigne le tableau ci-après.



## SERVICES IMMOBILIERS

### Dépenses nettes 2004-2005

(en millions de dollars)

| Dépenses | Autorisations | Dépenses |
|----------|---------------|----------|
| réelles  | prévues       | totales  |

## GAMME DE SERVICES DES LOCAUX ET BIENS

### FÉDÉRAUX

- Crédits de fonctionnement (incluant affectation à but spécial), en capital, de subventions et contributions et législatifs

|                             |         |         |         |
|-----------------------------|---------|---------|---------|
| Dépenses brutes             | 2 279,3 | 2 323,7 | 2 098,8 |
| Moins: Recettes disponibles | 275,3   | 456,4   | 456,4   |
| Dépenses nettes             | 2 004,0 | 1 867,3 | 1 642,4 |

## • Fonds renouvelable des Services immobiliers

|   |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|
| Dépenses brutes                                 | 837,2 | 837,2 | 786,5 |
| Moins: Recettes disponibles                     | 837,2 | 837,2 | 786,5 |
| Ressources nettes (fournies) utilisées (Note 1) | -     | -     | -     |

## • Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers

|   |        |        |       |
|---|--------|--------|-------|
| Dépenses brutes                                 | 3,2    | 3,2    | 1,9   |
| Moins: Recettes disponibles                     | 15,1   | 15,1   | 9,3   |
| Ressources nettes (fournies) utilisées (Note 1) | (11,9) | (11,9) | (7,4) |

## TOTAL DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

|         |         |         |
|---------|---------|---------|
| 1 992,1 | 1 855,4 | 1 635,0 |
| 4 438   | 4 438   | 4 158   |

## ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (Note 2)

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

## Gamme de services des Locaux et Biens Fédéraux:

L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles est attribuable à : une économie sur les services immobiliers imposée par le Ministère, des délais dans la réalisation de certains projets qui ont été causés par des incertitudes dans les contrats et la prestation des services, des coûts plus bas que prévu liés aux loyers et aménagements, ainsi que le remboursement annuel au fonds du revenu consolidé pour les coûts des avantages sociaux et soins de santé reliés à l'affectation à but spécial.

## Fonds renouvelable des Services immobiliers:

L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles est attribuable à des fluctuations du volume d'affaires.

## Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers:

L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles est dû à une diminution du nombre total des cessions et à une réduction de la valeur des projets achevés du Fonds immobilier d'accès au logement à prix abordable.

Notes:

(1) Les montants du fonds renouvelable des Services immobiliers et du fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers sont présentés sur une base de caisse modifiée.

(2) La méthode de calcul des ETP des Services immobiliers a été révisée afin d'exclure certains coûts de personnels spécifiques, dans le but de refléter de façon plus réaliste le nombre d'ETP utilisé par les Services immobiliers.



### *Prix dans les catégories conception et ingénierie décernés à TPSCGC*

En 2004, TPSCGC a remporté deux prix TOBY pour l'immeuble à bureaux de l'année ainsi qu'un Earth Award, lesquels ont été décernés par la *Building Owners and Managers Association (BOMA)*. TPSCGC a également obtenu le Prix de l'accessibilité intégrale 2004, en reconnaissance de son rôle de chef de file en matière d'accessibilité. Ce prix lui a été remis par la Ville d'Ottawa pour le Centre d'apprentissage Michelle-Comeau.

La prestigieuse *Illuminating Engineering Society of North America* a attribué le prix Air Carrier à TPSCGC pour la conception et l'installation de feux encastrés innovateurs à l'Aéroport international Lester-B.-Pearson de Toronto.





# BIENS IMMOBILIERS

## Aperçu du secteur d'activité

TPSGC est l'un des plus importants locataires et propriétaires de locaux à bureaux au Canada. Le Ministère a la garde d'un vaste parc immobilier fédéral constitué de locaux à bureaux et d'installations à utilisation commune, qui représentent une bonne partie des infrastructures essentielles permettant au gouvernement du Canada de servir efficacement les citoyens.

Dans le cadre de ses fonctions liées à la garde des biens immobiliers, TPSGC fournit aux ministères et aux organismes des locaux à bureaux et des locaux à utilisation commune ainsi qu'une gamme complète de services immobiliers. Il contribue également à la réalisation des priorités stratégiques qui appuient le gouvernement du Canada dans la réalisation de programmes destinés à la population canadienne. TPSGC joue un rôle de chef de file en ce qui touche les biens immobiliers fédéraux :

- Il fournit aux ministères et aux organismes fédéraux des milieux de travail abordables qui favorisent la productivité;
- Il assume la gérance permanente de différents ouvrages de génie (comme les ponts et les barrages) et de trésors nationaux comme la Cité parlementaire et d'autres biens patrimoniaux dans l'ensemble du Canada;
- Il assume, au nom du gouvernement fédéral, la principale responsabilité des travaux d'assainissement de sites contaminés, comme les étangs bitumineux de Sydney, le site d'Argentia et celui de la mine Giant à Yellowknife;
- Il joue un rôle de chef de file en matière d'écologisation des opérations du gouvernement en appuyant le programme des villes et des collectivités du gouvernement;
- Il participe avec diverses organisations à l'élaboration de normes pour la conception durable,

Faits saillants

- À titre de gardien, nous gérons des biens immobiliers fédéraux d'une valeur de 7 milliards de dollars.
- Nous gérons une superficie louable de 6,6 millions de mètres carrés (dont 86 % est occupée par des locaux à bureaux). Cette superficie se répartit de la façon suivante :
  - 3,4 millions de m<sup>2</sup> dans des immeubles appartenant à l'État;
  - 2,7 millions de m<sup>2</sup> constitués de locaux loués;
  - 0,5 million de m<sup>2</sup> constitués de locaux obtenus par bail-achat.
- Nous fournissons des milieux de travail à un effectif de 227 000 personnes réparties dans 145 ministères et organismes, dont les installations se situent dans environ 1 840 endroits différents au Canada.
- Nous gérons des paiements annuels de plus de 420 millions de dollars versés à environ 1 300 autorités taxatrices locales dans le cadre du Programme des paiements en remplacement d'impôts.

la construction, l'évaluation de la performance environnementale et la gestion des immeubles;

- Il administre le Programme des paiements en remplacement d'impôts, qui vise le transfert juste et équitable des paiements aux entités perceptrices d'impôts fonciers;
- Il gère le Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers, lequel facilite l'aliénation des biens immobiliers excédentaires du gouvernement.

En raison de ses compétences essentielles en ce qui touche les services professionnels et techniques dans les domaines de l'architecture et du génie, de l'immobilier et de la gestion des biens et des installations, la Direction générale des biens immobiliers (DGBI) donne des conseils stratégiques et spécialisés aux autres ministères et organismes fédéraux. Ces conseils portent sur divers domaines dont l'acquisition, l'aménagement, la construction, la gestion, le fonctionnement, l'entretien, la réparation et l'aliénation des biens immobiliers.



## Services de qualité Saine gestion Saine gestion

transparence et à dépenser l'argent des contribuables à bon escient.

Cette section du Rapport dresse le bilan du rendement de nos secteurs d'activité par rapport aux activités du Ministère.

## Objectifs stratégiques par secteur d'activité

Raison d'être : offrir la meilleure valeur possible au gouvernement et à la population canadienne en fournissant des services communs, centraux et partagés.

Programme des  
services  
gouvernementaux

|   |  |  |   |               |
|---|--|--|---|---------------|
| 1. Biens immobiliers  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion des locaux et avoirs</li><li>• Fonds renouvelable des Services immobiliers</li><li>• Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers</li></ul>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gérance des biens immobiliers</li></ul>   | Saine gestion |
| 2. Approvisionnements                                       |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Services d'approvisionnement</li><li>• Fonds renouvelable des services facultatifs</li><li>• Fonds renouvelable de la production de défense</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gérance de l'approvisionnement</li></ul>  |               |
| 3. Services communs de télécommunications et d'informatique |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Services de GI-TI</li><li>• Fonds renouvelable des Services de télécommunications</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gérance de la GI-TI</li></ul>   |               |
| 4. Receveur général   |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Services du receveur général</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gérance du receveur général</li></ul>   |               |
| 5. Rémunération de la fonction publique                     |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rémunération de la fonction publique</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gérance de la fonction publique</li><li>• Gérance des services de pension</li></ul> |               |
| 6. Conseils et Vérification Canada                          |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada</li></ul>  |   |               |
| 7. Bureau de la traduction                                  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Traduction et interprétation au Parlement, services d'interprétation des conférences, terminologie</li><li>• Fonds renouvelable du Bureau de la traduction</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gérance de la traduction</li></ul>  |               |
| 8. Services d'information du gouvernement                   |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Services d'information du gouvernement</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gérance de l'information du gouvernement</li></ul>                                  |               |
| 9. Soutien opérationnel                                     |  |  |   |               |

Note : La Direction générale de l'intégration des services de TPSSGC ne figure pas dans le tableau précédent, parce qu'elle n'était pas en place durant la période visée par le rapport (2004-2005).

Note : La Direction générale de l'intégration des services de TPSGC ne figure pas dans le tableau précédent, parce qu'elle n'était pas en place durant la période visée par le rapport (2004-2005).

# RENDEMENT DES SECTEURS D'ACTIVITÉ

L'exercice 2004-2005 a été une année de transition à TPSGC. Nous avons mis en oeuvre *Les prochaines étapes*, un plan d'action pour transformer la façon dont nous faisons des affaires. En réponse à l'engagement du gouvernement du Canada d'optimiser les ressources des Canadiens, le Ministère a établi des indicateurs de rendement qui permettront de mesurer le succès de nos initiatives. En plus d'élaborer l'Architecture des activités des programmes, nous avons mené des sondages auprès des clients afin de mieux comprendre les besoins et les attentes des autres ministères et d'obtenir de la rétroaction sur les services offerts au cours de la dernière année. Les résultats nous permettront d'établir des pratiques exemplaires et d'améliorer notre rendement.

Les trois résultats stratégiques qui guident nos activités sont les suivants : les *services de qualité*, la *saine gestion* et la *saine gestion*.

## Services de qualité

La prestation de *services de qualité* est un élément essentiel de notre vision, qui consiste à devenir un « centre d'excellence » pour ce qui est de la prestation de services communs, centraux et partagés aux ministères et organismes fédéraux. Le concept de services de qualité englobe la réalisation d'économies, l'amélioration du rendement et l'écologisation des opérations du gouvernement, au profit de la population canadienne. Nous offrons un service à valeur ajoutée, non seulement en tirant parti des économies d'échelle et de notre expérience pour offrir des services économiques à l'ensemble de la fonction publique, mais aussi en renforçant les infrastructures électroniques, physiques, informationnelles et traductionnelles du pays.

Notre deuxième résultat stratégique, la *saine gestion*, découle de notre responsabilité d'offrir les services demandés à long terme. Pour ce faire, nous devons protéger les biens dont la garde nous a été confiée au nom de tous les ministères fédéraux (c'est-à-dire les infrastructures, les systèmes, les compétences et l'information). On a également demandé à notre ministre de diriger le programme de développement durable du gouvernement. Par conséquent, nous jouons un rôle important dans l'écologisation des opérations gouvernementales. La *saine gestion* comprend également le maintien de la confiance du public, en nous assurant que notre travail est effectué selon les normes les plus élevées en matière de responsabilité, de transparence, de prudence, de probité, de cohérence et d'impartialité.

## Saine gestion

Notre troisième résultat stratégique, la *saine gestion*, nous permet de faire en sorte que nous sommes capables d'administrer les ressources, les compétences et les capacités du gouvernement pour offrir des *services de qualité* et assurer la *saine gestion* des activités. La *saine gestion* se fonde sur un cadre de régie détaillé, comprenant des stratégies et des objectifs précis et des rôles et des responsabilités bien définis. Elle se fonde également sur des cadres robustes pour la gestion des finances, des ressources humaines, des risques et du rendement et pour la présentation transparente de rapports, sur une approche intégrée de la gestion des relations avec la clientèle et sur des normes d'intégrité et d'éthique élevées. TPSGC continue de s'engager à assurer la responsabilité, à faire preuve de





# Proposition de TPSCG sur la valeur – 2004-2005

**✓ Réalisation d'économies et amélioration du rendement – TPSCG, à titre de fournisseur de services communs, centraux et partagés, doit continuer de cerner des économies importantes et d'améliorer le rendement pour ses ministères homologues et les contribuables du Canada.**

- TPSCG a mis sur pied un nouveau Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales (BEOG), qui fournit des conseils sur l'approvisionnement écologique, la gestion immobilière écologique, la gestion des articles de recyclage et de déchets et l'assainissement des sites contaminés (p. ex. les étangs bitumineux de Sydney).
- Pour veiller à ce que la présence d'immubles fédéraux ait une répercussion positive sur les villes canadiennes, TPSCG verse 420 millions de dollars en paiements en remplacement d'impôts à environ 1 300 municipalités.
- TPSCG offre des services de traduction et d'interprétation de renommée mondiale dans plus de 100 langues, et son centre d'information 1 800 O-Canada est doté d'agents bilingues qui répondent à des questions de Canadiens et de Canadiennes portant sur plus de 4 000 programmes et services.

**✓ Renforcement de la confiance du public – TPSCG doit renforcer la confiance du public dans les opérations gouvernementales en faisant preuve de plus de transparence, en rendant davantage de comptes et en démontrant qu'il dispose des outils de gestion interne lui permettant de surveiller son rendement, d'assurer un contrôle adéquat et de promouvoir une culture fondée sur de saines valeurs et sur l'éthique.**

- TPSCG s'est engagé à améliorer son rendement tout en veillant à ce qu'il continue de contrevenir les dépenses gouvernementales en s'assurant que les biens et les services sont nécessaires et qu'ils offrent le meilleur rapport qualité-prix aux contribuables du Canada.
- TPSCG a mis en œuvre un plan d'intégrité en dix points, renforcé sa fonction de vérification, accru la transparence et amélioré les rapports présentés au Parlement ainsi qu'aux Canadiens et aux Canadiennes, établi un cadre de gestion intégrée qui comprend une solide composante de gestion des risques et créé le Bureau des petites et moyennes entreprises.

**✓ Soutien du programme stratégique du gouvernement – TPSCG doit appuyer les priorités gouvernementales tout en réalisant des économies et en fournissant des services de qualité.**

- TPSCG a mis sur pied un nouveau Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales (BEOG), qui fournit des conseils sur l'approvisionnement écologique, la gestion immobilière écologique, la gestion des articles de recyclage et de déchets et l'assainissement des sites contaminés (p. ex. les étangs bitumineux de Sydney).
- Pour veiller à ce que la présence d'immubles fédéraux ait une répercussion positive sur les villes canadiennes, TPSCG verse 420 millions de dollars en paiements en remplacement d'impôts à environ 1 300 municipalités.
- TPSCG offre des services de traduction et d'interprétation de renommée mondiale dans plus de 100 langues, et son centre d'information 1 800 O-Canada est doté d'agents bilingues qui répondent à des questions de Canadiens et de Canadiennes portant sur plus de 4 000 programmes et services.

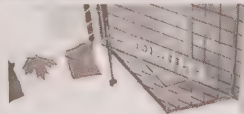
**✓ Exécution de grands projets d'importance nationale – TPSCG doit continuer de maintenir une capacité professionnelle axée sur les résultats afin de gérer et d'exécuter des projets complexes de grande valeur et d'importance nationale.**

- TPSCG effectue des travaux de rénovation dans les édifices du Parlement afin d'assurer la préservation à long terme des sites patrimoniaux du Canada et d'offrir aux parlementaires un milieu de travail fonctionnel et sûr.
- TPSCG appuie ses collègues, notamment le ministère de la Défense nationale, dans la gestion de projets importants liés à la technologie de l'information ou à l'approvisionnement (p. ex. les besoins aérospatiaux, marins et électroniques pour assurer la sécurité des Canadiens et des Canadiennes).

**✓ Respect de notre engagement continu envers la prestation de services de qualité – TPSCG doit continuer d'offrir des services de qualité aux ministères homologues et à la population canadienne.**

- Le Ministère est l'acheteur le plus important de biens et de services au Canada. Au cours de la dernière année, il a effectué des transactions liées aux achats dont la valeur s'élevait à 10 milliards de dollars.
- Le Ministère est le plus important gestionnaire de biens immobiliers et de locaux au Canada. Il gère les locaux de 227 000 fonctionnaires et une superficie de plus de 6,6 millions de mètres carrés qui se trouvent dans 1 840 immeubles au Canada.
- TPSCG est le banquier du gouvernement. Il traite, chaque année, des mouvements de paiements et administre la rémunération liée à 293 000 comptes de équivalant à 1,3 billion de dollars, émet 230 millions de paiements et administre la rémunération liée à 293 000 comptes de paie ainsi qu'à 324 000 comptes de pension gouvernementaux.

- Le Ministère est un chef de file en ce qui concerne les infrastructures de technologie de l'information. Il fournit 130 services en direct du gouvernement fédéral, y compris des services de gouvernement électronique protégés. De plus, il a émis 700 000 laissez-passer électroniques à des citoyens et des citoyens ainsi qu'à des entreprises.
- Chaque année, le Ministère reçoit plus de 53 millions de pages de demandes écrites et 140 000 courriels qui sont envoyés par l'intermédiaire du Site du Canada. De plus, son centre de services téléphoniques 1 800 O-Canada reçoit plus de un million d'appels par année.



## SOMMAIRE

Dépenses nettes 2004-2005

(en millions de dollars)

Dépenses Autorisations  
Dépenses réelles

### PROGRAMME DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX

- Crédits de fonctionnement (incluant l'affectation à but spécial), en capital, de subventions et contributions et législatifs

|                              |         |         |         |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| Dépenses brutes              | 3 254,8 | 3 507,9 | 3 247,8 |
| Moins : Recettes disponibles | 505,0   | 825,8   | 825,8   |
| Dépenses nettes              | 2 749,8 | 2 682,1 | 2 422,0 |

- Autorisations relatives aux fonds renouvelables

|  |         |         |         |
|--|---------|---------|---------|
| Dépenses brutes                        | 1 408,8 | 1 414,5 | 1 306,5 |
| Moins : Recettes disponibles           | 1 421,8 | 1 421,8 | 1 332,5 |
| Ressources nettes (fournies) utilisées | (13,0)  | (7,3)   | (26,0)  |

TOTAL DU MINISTÈRE (Note 1)

|         |         |         |
|---------|---------|---------|
| 2 736,8 | 2 674,8 | 2 396,0 |
|---------|---------|---------|

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

### EQUIVALENTS TEMPS PLEIN

|        |        |        |
|--------|--------|--------|
| 13 153 | 13 264 | 12 510 |
|--------|--------|--------|

L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles dans les crédits s'explique par des délais de dotation, des retards dans le cadre des projets, des coûts des projets inférieurs aux prévisions de même que par du financement reçu tardivement au cours de l'exercice. Cette variance est aussi attribuable à une péremption dirigée de fonds pour contribuer aux économies projetées par le Comité d'examen des dépenses ainsi qu'à une péremption forcée pour couvrir les coûts du régime d'avantages sociaux des employés et les coûts liés aux soins de santé pour l'affectation à but spécial de la gamme de services des locaux et biens fédéraux renouvelables d'aliénation des biens immobiliers, qui a accusé un déficit par rapport à l'objectif d'excédent. Tous les fonds renouvelables qui doivent comptabiliser des frais de personnel ont inscrit des excédents supérieurs aux prévisions, notamment parce que le SCT a confirmé, à la fin de l'exercice financier, que les taux annuels réels du RASE étaient moins élevés que les taux planifiés.

Note 1 : Les tableaux financiers présentés dans ce document n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

## SOMMAIRE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Dépenses nettes 2004-2005

(en millions de dollars)

Dépenses Autorisations  
Dépenses réelles

### PROGRAMME DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX

- Crédits de fonctionnement (incluant l'affectation à but spécial), en capital, de subventions et contributions et législatifs et Autorisations relatives aux fonds renouvelables

|                      |         |         |         |
|----------------------|---------|---------|---------|
| Services immobiliers | 1 992,1 | 1 855,4 | 1 635,0 |
|----------------------|---------|---------|---------|

|                                      |       |       |       |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|
| Services des approvisionnements      | 164,0 | 158,8 | 152,4 |
| Receveur général                     | 105,1 | 111,0 | 111,3 |
| Rémunération de la fonction publique | 29,2  | 29,1  | 28,8  |

|  |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|
| Services communs de télécommunications et d'informatic | 88,5  | 154,4 | 138,1 |
| Conseils et Vérification Canada                        | (1,1) | (1,1) | (3,4) |
| Bureau de la traduction                                | 49,0  | 52,6  | 44,4  |

|  |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|
| Services d'information du gouvernement | 72,4  | 61,9  | 49,0  |
| Soutien opérationnel                   | 237,6 | 252,7 | 240,4 |

TOTAL DU MINISTÈRE

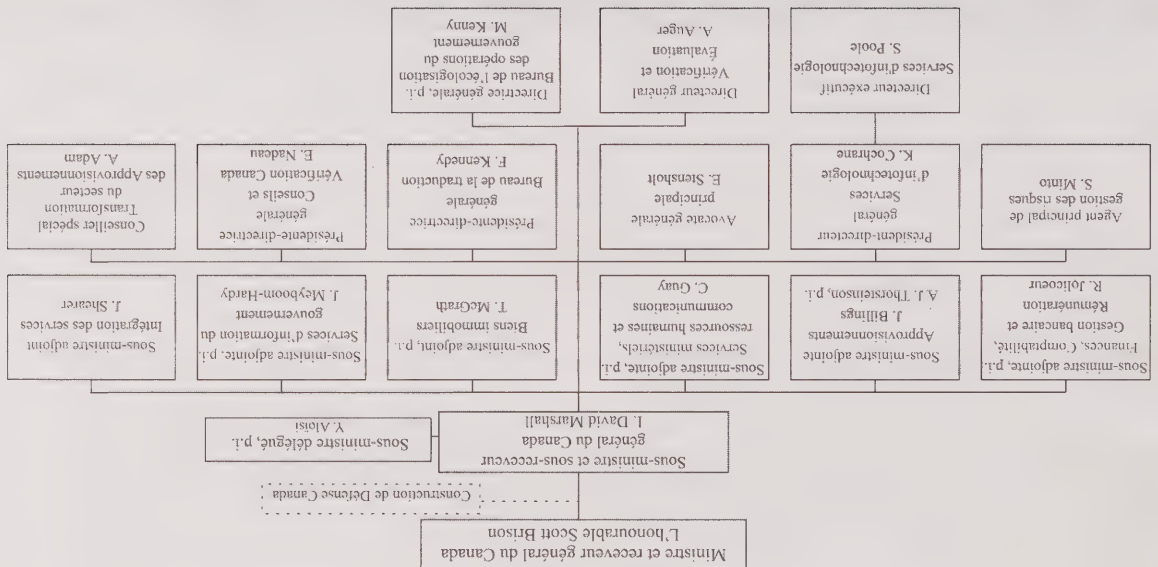
|         |         |         |
|---------|---------|---------|
| 2 736,8 | 2 674,8 | 2 396,0 |
|---------|---------|---------|

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.



sur la formation et l'apprentissage des employés de

Organigramme de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada





générales et de ses organismes de services  
spéciaux, y compris :

- la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques (novembre 2004) ayant trait à l'examen et à l'évaluation des stratégies, des pratiques et des politiques liées à toutes les opérations et les activités ministérielles;
- l'inclusion de la gestion des risques à titre d'exigence en matière de responsabilisation dans les ententes sur les objectifs de rendement des cadres supérieurs;
- l'établissement de profils de risques du Ministère et des directions générales (juin 2004) et la mise à jour des profils de risques sur une base régulière (mis à jour en mars/avril 2005);
- l'intégration de stratégies d'atténuation des risques importants et des risques dans les plans d'affaires du Ministère et des directions générales;
- le développement d'une application du Système d'information sur les risques ministériels (SIRM) pour cerner, évaluer et atténuer les risques ainsi que pour établir des rapports sur les risques de façon systématique et continue. La SIRM aide à cerner les dix (10) risques les plus importants dont on doit tenir compte dans le tableau de bord de la haute direction de TPSGC;
- la mise à jour de la documentation pour l'« Atelier d'introduction à la gestion des risques de TPSGC », un cours d'une demi-journée qui est offert à tous les employés de TPSGC, en y intégrant des documents sur l'examen de la gestion des dépenses, le Cadre de responsabilisation de gestion, la transformation de TPSGC et le Plan d'intégrité de TPSGC en dix points;
- la prise de mesures pour veiller à ce que les employés aient les compétences et les outils nécessaires pour évaluer et atténuer les risques;
- la collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour préparer un aperçu des achats au sein du gouvernement fédéral;
- la création du Bureau de l'agent principal de gestion des risques (avril 2005), regroupant ainsi les fonctions reliées à la gestion du risque, aux

services consultatifs sur les règlements de contrats, à la structure reliée à l'éthique, ainsi qu'à la divulgation interne.

#### **Protection et modernisation de nos actifs –**

Nous avons plusieurs défis à relever au chapitre de la *saine gerance*, y compris le besoin urgent de moderniser nos principaux systèmes, notamment ceux qui ont trait aux pensions et à la paye. Nous sommes aussi confrontés au besoin de recapitaliser certains biens matériels, comme des installations de chauffage central et des immeubles appartenant à l'État. Nos responsabilités visant à développer l'infrastructure du Gouvernement en direct et à faire en sorte que le Canada demeure un chef de file mondial en matière de gouvernement électronique exigent des investissements permanents dans les systèmes de soutien, notamment dans le développement continu de la Voie de communication protégée. Ces investissements permettront aux organisations gouvernementales de transiger électroniquement avec la population canadienne en toute sécurité.

#### **Capacité des effectifs – TPSGC est doté d'un**

effectif considérable, qui allie les compétences professionnelles et les connaissances spécialisées et reflète la diversité des responsabilités qu'il doit assumer. Cependant, nous avons plusieurs défis à relever. Nous devons, tout d'abord, déterminer exactement quelles sont les compétences techniques et professionnelles dont nous aurons besoin dans l'avenir. Nous devons ensuite, compte tenu du profil démographique actuel de notre main-d'œuvre, recruter, former et maintenir en poste des employés qui sont fortement courtisés par d'autres employeurs. Les responsables de la dotation et de la gestion des ressources humaines ont donc un rôle essentiel à jouer afin que nous puissions continuer à assumer efficacement nos fonctions.

Ce rôle s'inscrit dans le cadre de la stratégie du

gouvernement visant à moderniser la fonction publique, conformément à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP). La LMFP a pour but



internationale a approuvé une entente de principe visant à faire de la base de données TERMIUM une banque qui servirait à effectuer des recherches terminologiques dans le domaine de la technologie de l'information. Enfin, le Bureau de la traduction a lancé le premier didacticiel de terminologie anglais-français au monde. Il s'agit d'un outil d'auto-apprentissage novateur offert en ligne, outil qui est notamment utilisé par la prestigieuse Université de la Sorbonne, à Paris.

### 5) Prestation continue de services de qualité

Pendant que nous transformons la manière dont nous exerçons nos activités, nous continuons à offrir des services de qualité à nos ministères et à nos organismes fédéraux homologues. La prestation de services de qualité constitue toujours l'un de nos objectifs stratégiques, et le Conseil du Trésor y a porté une attention particulière lors de son examen des dépenses et de la gestion de TPSGC. Cette année, nous avons remporté plusieurs prix d'excellence dans le domaine des biens immobiliers, prix qui ont été décernés par la BOMA. Le centre d'information 1 800 O-Canada, qui a toujours été classé comme un centre d'appels offrant des services de calibre mondial, a récemment été désigné par la France comme un modèle à suivre.

### Nouveaux rôles et occasions nouvelles – À la

suite de la restructuration de la fonction publique, annoncée le 12 décembre 2003, on a confié à TPSGC plusieurs responsabilités nouvelles, y compris celles qui ont trait à l'initiative du Gouvernement en direct et à la gestion du Bureau de modernisation des services de voyage du gouvernement. TPSGC a également été appelé à assumer un certain nombre de fonctions qui relevaient de Communications Canada, un organisme aujourd'hui défunt. Le Ministère est maintenant davantage en communication directe avec la population canadienne et il joue un rôle central pour aider celle-ci à avoir accès au gouvernement en offrant des services comme le site Web du Canada et le service téléphonique sans frais 1 800 O-Canada.

Ces responsabilités supplémentaires ont permis au Ministère de jouer un rôle de chef de file en ce qui concerne les changements apportés à la manière dont le gouvernement interagit avec la population canadienne. Elles ont également permis au Ministère d'améliorer la qualité des services offerts en aidant les autres ministères à tirer profit des nouvelles technologies afin de fournir des services qui sont davantage intégrés. De plus, la participation de TPSGC à l'initiative d'amélioration des services, maintenant appelée l'initiative Service Canada, a permis à celui-ci de renforcer le rôle qu'il est appelé à jouer en ce qui concerne la prestation des services. TPSGC est maintenant bien placé pour adapter ses services aux besoins changeants des ministères. Il peut donc offrir rapidement des services d'approvisionnement, des services adéquats de gestion des locaux, des services liés à l'infrastructure de GI-TI ainsi que des services à valeur ajoutée, comme les services de traduction, les services de vérification et les services de communication.

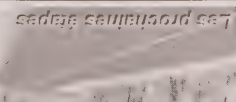
### Direction générale de l'intégration

**des services** – Afin d'améliorer davantage la prestation de ces services, nous avons créé une nouvelle direction générale, soit la Direction générale de l'intégration des services (DGIS), qui agira comme principal point de contact entre TPSGC et ses ministères homologues. La DGIS nous permet de mieux comprendre les besoins changeants de nos clients, d'être davantage proactifs et de mieux servir les intérêts du gouvernement dans son ensemble en cherchant des occasions de réaliser des économies et d'accroître notre efficacité au moyen d'une intégration avec les secteurs d'activité, les ministères et les autres ordres de gouvernement. Depuis le dépôt du budget 2005, les chargés de comptes de la DGIS ont effectué près de 100 visites ministérielles et tenu de nombreuses rencontres individuelles, y compris des séances d'information.

### Gestion des risques à TPSGC – Depuis 2003,

TPSGC a pris plusieurs mesures pour améliorer la gestion des risques à l'échelle de ses directions





conseils en environnement. Nous encourageons également les achats écologiques et cherchons des occasions d'acheter des produits et des services qui sont respectueux de l'environnement. De plus, TPSCGC est à l'avant-scène des travaux d'assainissement de sites contaminés, comme celui des étangs bitumineux de Sydney et celui des mines d'or situées dans le Nord. Depuis 1990, TPSCGC a pu ainsi réduire ses émissions de gaz à effet de serre d'environ 24 pour cent ainsi que réduire de plus de la moitié la taille de sa flotte de véhicules - un nombre important de véhicules qui, aujourd'hui, composent la flotte de TPSCGC fonctionnant maintenant avec du carburant de remplacement.

De plus, TPSCGC joue un rôle important dans le développement durable des collectivités, un dossier prioritaire pour le gouvernement, et il contribue de façon significative à accroître la visibilité du gouvernement fédéral partout au pays. Cette situation s'explique par le fait que nous possédons un vaste répertoire immobilier, que nos immeubles sont situés dans des collectivités à l'échelle du pays, que nous fournissons une infrastructure de transport et que nous assurons la conservation des édifices patrimoniaux et des autres structures à caractère patrimonial.

#### 4) Exécution de grands projets d'importance nationale

L'exécution de grands projets d'importance nationale constitue une priorité permanente pour notre ministère. En janvier 2005, nous avons déposé le rapport final portant sur l'examen des achats de l'ensemble du gouvernement, rapport dans lequel on fait des recommandations au gouvernement du Canada sur la manière dont il pourrait améliorer le processus d'achat de biens et de services gouvernementaux. Ce rapport, qui est le fruit d'un examen exhaustif des achats du gouvernement

mené par le secrétaire parlementaire du ministre de TPSCGC, était fondé sur de nombreuses recherches ainsi que sur de vastes consultations menées auprès d'intervenants clés. La négociation d'un contrat, en collaboration avec Santé Canada, pour la fourniture d'un vaccin qui vise à protéger la population canadienne contre une souche virulente du virus de la grippe, qui pouvait provoquer une pandémie, compte parmi les nombreux grands projets d'achat qui ont été réalisés par TPSCGC durant l'année. Ce contrat prévoit, en outre, une source sûre d'approvisionnement de ce vaccin.

Dans le domaine des biens immobiliers, nous avons fourni une expertise en matière de gestion de projets en vue de procéder à des travaux de rénovation des édifices du Parlement, travaux qui visent à préserver et à rehausser la beauté de ces trésors nationaux et à améliorer la sécurité de leurs occupants. Cette année, on a mis l'accent sur la conservation, la réhabilitation et la modernisation de la Bibliothèque du Parlement et de l'édifice de l'Ouest, lequel édifice est occupé par des ministres, des députés et leur personnel respectif. Parmi les nombreux autres grands projets, nous pouvons mentionner celui visant à mettre à niveau et à élargir le nouveau système canadien de radar météorologique Doppler ainsi que celui visant à restaurer et à réaménager l'ascenseur à bateaux de Peterborough, en Ontario.

Quant aux services de traduction, le Bureau de la traduction a été choisi par l'Agence intergouvernementale de la Francophonie pour réaliser un projet visant à former des terminologues venant d'un certain nombre de pays africains. Ce projet nous permettra de tirer profit de nos perçues technologiques. De plus, un comité conjoint composé de représentants de l'Organisation internationale de normalisation et de la Commission électrotechnique

### Gouvernement électronique et écologisation des opérations gouvernementales

La fonction de receveur général, assumée par TPSCGC, permet aux citoyens canadiens d'économiser environ 86 millions de dollars par année et de sauver 44 000 arbres tous les ans au moyen de la mise en œuvre d'initiatives visant le dépôt direct et les paiements électroniques.



## Section I – Aperçu du Ministère

- une norme de documentation de la publicité pour les dossiers de projets ainsi qu'un manuel électronique sur la publicité pour aider les ministères à respecter le processus concernant la publicité du gouvernement;
- une formation améliorée sur les processus et la procédure concernant la publicité offerte par TPSGC dans l'ensemble du pays.

Au cours de la dernière année, nous avons également renforcé notre *Cadre de responsabilisation de gestion* (CRG), qui est fondé sur les exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), afin d'améliorer l'intégrité et la reddition de comptes ainsi qu'à accroître notre capacité de gestion financière et de gestion des risques. Le CRG a également servi de guide en vue d'améliorer les rapports présentés au Parlement et de mieux gérer notre rendement en intégrant davantage les fonctions de gestion financière aux fonctions liées à la planification stratégique et à l'établissement des priorités.

Il est prévu que ces nouvelles mesures contribueront grandement à l'atteinte de nos objectifs stratégiques en matière de *saine gestion* ainsi qu'au renforcement de la reddition de comptes. Ces mesures sont d'autant plus importantes, car le maintien de la confiance du public en ce qui concerne l'intégrité de l'administration gouvernementale constitue un élément central de notre mandat, y compris de notre *raison d'être*, et fait partie de nos objectifs stratégiques en matière de *saine gestion*.

### 3) Appui du programme stratégique du gouvernement

En tant que fournisseur principal de services communs pour le gouvernement du Canada, TPSGC est bien placé pour jouer un rôle de chef de file en ce qui concerne la mise en œuvre d'un certain nombre d'initiatives pangouvernementales. Nous réalisons des économies et apportons des changements dans la manière dont nous offrons des services à la population canadienne afin que de plus en plus de citoyens obtiennent les bons services au bon

moment. D'ailleurs, on commence déjà à voir les résultats. Par exemple, les progrès réalisés en matière de gouvernement électronique ont déjà permis d'améliorer l'accessibilité aux services gouvernementaux et de traiter les demandes plus rapidement et avec plus d'exactitude. Même si beaucoup de nos services sont moins visibles que d'autres, ils témoignent tous de notre engagement à offrir à la population canadienne le meilleur rapport qualité-prix. De plus, nous avons pris des engagements en ce qui concerne la gérance de l'environnement, le développement durable des collectivités, la réforme du processus d'achat, le renouvellement de la gestion des biens immobiliers et la promotion d'une infrastructure commune de GI-TI, y compris la promotion de services de soutien partagés. En somme, TPSGC appuie entièrement le programme stratégique du gouvernement en offrant à celui-ci un appui opérationnel qui est essentiel, efficace et économique.

La gérance de l'environnement et le développement durable ont été décrits dans le discours du Trône d'octobre 2004 comme étant des dossiers prioritaires pour le gouvernement. Dans son budget de 2005, le gouvernement a demandé à TPSGC d'appuyer les fonctions liées à la gérance de l'environnement en assumant un rôle de premier plan en ce qui concerne l'écologisation des opérations gouvernementales. Ce rôle permet également d'appuyer l'objectif plus global du gouvernement, qui consiste à trouver des solutions pour contrer les effets négatifs des changements climatiques. Nous avons donc créé, au sein de TPSGC, le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales (BEOG), qui agira à titre de centre d'expertise pour l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques favorisant le développement durable dans les activités quotidiennes du gouvernement.

Nos activités visant à appuyer la gérance de l'environnement comprennent les éléments suivants : assurer l'efficacité énergétique des immeubles fédéraux, mettre en œuvre des mesures de conservation et fournir des vérifications environnementales ainsi que des services d'experts-



obligatoire portant sur l'éthique à l'intention de tous les nouveaux employés ainsi qu'à l'intention de tous les employés actuels du Ministère, y compris les gestionnaires, dont le poste correspond à un profil de risque particulier.

Au cours de la dernière année, TPSGC a investi des fonds supplémentaires de 11,5 millions de dollars afin de transmettre rapidement tous les dossiers de TPSGC demandés par la Commission d'enquête sur le programme de commandes et les activités publicitaires ainsi que par l'avocat-conseil spécial chargé du recouvrement de fonds, la GRC et la Sûreté du Québec. À ce jour, 8,7 millions de dollars de cette somme ont été dépensés pour couvrir les coûts liés à la recherche de documents, à l'étroite coordination interministérielle, à l'obtention de conseils, aux activités de communication, aux services juridiques ainsi qu'à l'obtention de conseils spécialisés en matière de politique.

TPSGC a également mis en œuvre un certain nombre de mesures importantes pour répondre aux préoccupations de la vérificatrice générale en ce qui concerne nos activités publicitaires. Ces mesures visent à promouvoir une plus grande concurrence dans l'attribution des contrats de publicité du gouvernement, y compris tirer un meilleur profit de ces contrats, ainsi qu'à accroître la transparence dans la gestion de nos activités publicitaires. Ces mesures comprennent notamment :

- un nouveau processus d'approvisionnement concurrentiel;
- des examens d'assurance de la qualité après l'attribution du contrat à l'égard de tous les contrats de publicité;
- l'attribution d'un nouveau contrat à une nouvelle agence de coordination qui agit à titre d'agence de placement médias pour le compte du gouvernement du Canada;
- un système électronique d'information de gestion de la publicité (GES PUB) pour assurer le suivi et la gestion des projets publicitaires à l'échelle du gouvernement;

Il était également prioritaire pour TPSGC de démontrer qu'il dispose des outils de gestion interne lui permettant de surveiller son rendement et d'assurer un contrôle adéquat de ses activités.

## Certificats d'excellence en biens immobiliers

- La *Building Owners and Managers Association* (BOMA) a remis à l'équipe de gestion immobilière de TPSGC dans la Région de l'Ouest le prestigieux prix de l'immeuble à bureaux international de l'année 2004 dans la catégorie des immeubles gouvernementaux. Ce prix lui a été décerné pour l'immeuble du quartier général de la division « K » de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), à Edmonton.
- TPSGC a remporté le prix de l'immeuble à bureaux de l'année (Building of the Year Award), un prix prestigieux décerné par la BOMA, pour trois immeubles situés dans la région d'Ottawa, c'est-à-dire la tour St. Andrews, l'édifice Connaught et l'édifice Thomas-D'Arcy-McGee. Nous avons également remporté le même prix pour un autre immeuble, soit l'immeuble Joseph-Shepard à Toronto (cet immeuble nous a aussi permis de remporter un certificat d'excellence environnementale et un certificat d'excellence en construction).
- TPSGC a remporté le prix *Earth Award*, lui aussi décerné par la BOMA, pour l'excellence de notre expertise environnementale en ce qui concerne Portage III, à Gatineau, au Québec, Place du Canada, à Edmonton, et le nouvel immeuble fédéral situé à Vancouver.

En 2004-2005, nous avons continué à mettre en œuvre notre Programme d'éthique et avons fait du progrès en ce qui concerne l'application de tous les éléments de notre Plan d'intégrité en dix points. Nous avons, entre autres, procédé à la nomination d'agents d'éthique dans toutes nos régions et dans toutes nos directions générales et établi un volet portant sur l'éthique dans le cadre des séances d'orientation destinées à nos employés. Nous avons également établi un programme de formation





développer la Voie de communication protégée afin de fournir aux citoyens et aux citoyennes ainsi qu'aux entreprises un accès sécuritaire, privé et rapide aux services en direct et à l'information du gouvernement fédéral. La Voie de communication protégée a déjà été utilisée pour :

- permettre à 129 organisations clientes de transiger en ligne avec le gouvernement;
- permettre à 14 000 Canadiens et Canadiennes de remplir en direct le questionnaire sur le recensement (il s'agit là d'un exercice qui servira au recensement de 2006 effectué auprès de 13,5 millions de ménages);
- transmettre 533 000 mots de passe électroniques aux citoyens désirant accéder aux services gouvernementaux.

## 2) Renforcement de la confiance du public

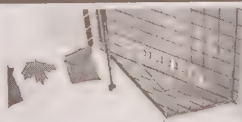
La saine gestion, l'éthique et la responsabilité sont au cœur de l'initiative *Les premières étapes*. TPSCG appuie l'engagement clé du gouvernement visant à assurer l'intégrité, la transparence et la responsabilité dans la conduite de toutes ses activités. Tout au cours de l'exercice 2004-2005, TPSCG a appuyé ouvertement et entièrement les travaux de la Commission d'enquête sur le programme de commandes et les activités publicitaires ainsi que les travaux de divers comités parlementaires, y compris le Comité permanent des comptes publics et le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. Il était prioritaire pour TPSCG d'informer les parlementaires et les citoyens canadiens des mesures clés qu'il a prises depuis 1999 afin de renforcer une culture fondée sur des valeurs saines et sur l'éthique ainsi que d'améliorer la transparence et la responsabilité dans la conduite de ses activités.

- l'intermédiaire des initiatives du Gouvernement en direct et de la Voie de communication protégée. Voici certains des principaux engagements de TPSCG :
  - faire en sorte que le gouvernement puisse changer fondamentalement la façon dont il fournit ses services à la population canadienne;
  - achever les étapes de la dernière année de l'initiative du Gouvernement en direct;
  - établir un programme de services partagés en matière d'infotechnologie;
  - accroître l'utilisation que font les organisations gouvernementales de la Voie de communication protégée pour que la population canadienne puisse échanger des renseignements confidentiels avec le gouvernement en toute confidentialité et en toute sécurité;
  - augmenter le nombre de programmes du gouvernement du Canada pris en charge par les systèmes partagés de technologie de l'information de TPSCG;
  - adopter une approche pangouvernementale en matière de technologie de l'information qui est axée sur la protection des renseignements personnels.

Le gouvernement du Canada se classe actuellement parmi les administrations les plus branchées avec leurs citoyens par le biais d'Internet. Son objectif principal consistant à rendre les services accessibles à la population canadienne par le biais du GED a maintenant été atteint en bonne partie, car il a réalisé 91 pour cent de son objectif à l'aide du GED. Dans le cadre de l'examen annuel de 2005 effectué par Accenture, le Canada s'est classé, pour la cinquième année consécutive, au premier rang parmi 22 pays pour ce qui est des meilleurs services de gouvernement électronique. TPSCG prévoit

## Environnement sûr

TPSCG gère la partie fédérale du projet d'assainissement des étangs bitumineux de Sydney, un projet d'une durée de dix ans. Il accorde un financement de 280 millions de dollars à ce projet, et le gouvernement de la Nouvelle-Écosse y affectera 120 millions de dollars. Pour assainir les lieux, on aura recours à des technologies éprouvées et efficaces afin de traiter et de détruire en toute sécurité les pires contaminants.



- réduire les coûts liés aux voyages du gouvernement, grâce à l'initiative des services de voyage partagés (ISVP).

Afin d'appuyer ces initiatives, il est proposé de modifier la Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux pour confier au ministre de TPSCG l'entière responsabilité de l'approvisionnement en produits et services et de modifier la Loi sur la gestion des finances publiques de manière à autoriser TPSCG à s'engager à acheter une quantité minimale de produits et services au nom du gouvernement.

En 2004-2005, au moyen d'une gestion rigoureuse des contrats, le Ministère a économisé des millions de dollars pour les contribuables du Canada, notamment :

- 32 millions de dollars au moyen du regroupement d'achats de micro-ordinateurs;
- plus de 25 millions de dollars dans le cadre de l'initiative des services de voyage partagés, grâce à l'utilisation du nouvel outil de réservation en ligne et de la carte de voyage du gouvernement;
- jusqu'à 16 pour cent de rabais sur le prix initial de mobiliers au moyen de l'achat en masse;
- 220 000 dollars dans le cadre d'une demande de rabais pour volume sur les prix établis dans des offres à commandes en vigueur.

### Réaliser des économies dans le domaine de

**l'immobilier** – Au cours des cinq prochaines années, TPSCG réalisera d'importantes économies dans le secteur de l'immobilier au moyen d'une meilleure planification et d'une meilleure gestion. En utilisant plus efficacement les locaux à bureaux et en faisant concorder davantage les normes visant les locaux avec les pratiques du secteur privé, le gouvernement a l'occasion de réaliser des économies substantielles pour la population canadienne sans nuire aux importants programmes et services. Voici certains des principaux engagements de TPSCG :

- réaliser des économies totales de 925 millions de dollars à l'échelle du gouvernement au cours des cinq prochaines années, sans diminuer la visibilité du gouvernement du Canada;
  - réduire à 18 mètres carrés par employé la superficie moyenne des bureaux en appliquant les normes de façon cohérente, ce qui permettra de réduire la superficie de 450 000 mètres carrés;
  - réduire le coût des systèmes et les frais d'administration liés à la gestion immobilière;
  - achever l'analyse des avantages de la propriété et de la location d'ici 2006;
  - accroître l'excellence sur le plan environnemental.
- Au moyen d'une gestion améliorée du portefeuille immobilier du Ministère et de l'application rigoureuse des normes visant les locaux, TPSCG a, au cours de la dernière année :
- signé de nouveaux contrats visant des services de gestion des biens et d'exécution de projets qui permettront la réduction considérable de coûts;
  - commencé à améliorer l'efficacité de l'utilisation des locaux à bureaux en appliquant plus rigoureusement les normes visant les locaux;
  - jeté les bases de l'étude des biens immobiliers dont l'objectif consiste à obtenir une évaluation indépendante sur la façon la plus rentable et efficace d'offrir des locaux aux fonctionnaires fédéraux ainsi qu'à déterminer le meilleur ratio de propriété-location.

### Tirer pleinement profit de la technologie – Le

programme des services partagés de TPSCG fait partie de l'initiative globale du gouvernement visant à fournir des services d'infrastructure de technologie de l'information à l'échelle du gouvernement. L'approche de services partagés pour la gestion de la technologie de l'information peut permettre la production de meilleurs résultats plus rapidement et de façon plus rentable pour les clients et les contribuables. Cette approche permettra également d'améliorer l'approvisionnement en biens et en services de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI) et la prestation de services aux Canadiens et aux Canadiennes par





TPSGC élabore et dirige des initiatives qui, selon des prévisions, devraient lui permettre de contribuer plus de 3,4 milliards de dollars aux 11 milliards de dollars que le gouvernement vise à économiser au cours des cinq prochaines années. Les secteurs des approvisionnements et des biens immobiliers, qui contribueront respectivement 2,5 milliards de dollars et 925 millions de dollars au montant qu'on vise à économiser, seront les principaux secteurs dans lesquels on réalisera des économies, même si on essaiera d'économiser dans d'autres secteurs au sein du Ministère.

Pour réaliser ces économies, TPSGC investira, au cours de cinq ans, environ 190 millions de dollars dans des initiatives afin de restructurer ses systèmes et ses processus. Le Ministère développera l'expertise nécessaire pour l'adoption de ces nouvelles démarches. Toutefois, pour les mettre en œuvre, il devra obtenir la collaboration en ce qui concerne les changements à apporter à certaines lois, à certains règlements et à certaines politiques du gouvernement du Canada.

**Acheter plus judicieusement** – Au cours des cinq prochaines années, TPSGC cherchera à maximiser le pouvoir d'achat du gouvernement, tout en veillant à l'intégrité des achats de l'État. De plus, le Ministère utilisera des technologies d'avant-garde pour simplifier les processus d'approvisionnement et réduire ses frais d'administration. Voici certains de ses principaux engagements :

- réaliser des économies de 2,5 milliards de dollars à l'échelle du gouvernement au cours de cinq ans ou réduire d'environ 10 pour cent le coût de tous les produits et services achetés;
- fournir aux ministères des outils d'approvisionnement électronique pour leur permettre de réduire de 10 pour cent les coûts de la gestion des approvisionnements;
- réduire de 50 pour cent le temps requis pour acheter des produits et des services;
- négocier de meilleurs prix et regrouper les demandes des clients;

centraux chargés de la gestion des ressources humaines collaboreront avec TPSGC et les syndicats pour prendre des mesures à l'égard des incidences importantes découlant de ces changements au sein du milieu de travail et pour veiller à ce qu'on continue d'offrir la meilleure qualité de services possible.

### Engagement commun

« ... il est essentiel que (les fonctions de gestion des biens immobiliers et des

approvisionnements) soient mises en œuvre

avec un souci d'intégrité et d'optimisation des

ressources. Il nous faudra pour cela promouvoir

une utilisation plus efficace de la technologie et,

de concert avec tous nos fournisseurs, peu

importe la taille de leur entreprise, regrouper nos

achats de manière à profiter au mieux de notre

pouvoir d'achat et à obtenir les meilleurs prix

possibles. Il nous faudra mieux gérer nos biens

immobiliers en appliquant des normes pour nos

locaux et en procédant à une gestion plus serrée

de l'inventaire... Il nous faudra prendre un

engagement plus ferme à l'égard de la gérance

de l'environnement et du développement

durable. Par-dessus tout, il nous faudra établir

avec le secteur privé un nouveau partenariat

fondé sur un souci commun d'intégrité, de

maintien de la confiance de la population et de

recours aux pratiques exemplaires. »

**- A. Himelfarb, greffier du Conseil privé, douzième rapport annuel au Premier ministre**

## Priorités stratégiques et résultats de

### TPSGC

Dans son Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005, TPSGC a réitéré ses cinq principales priorités stratégiques, qui indiquent la façon dont il offre une valeur ajoutée au gouvernement et à la population canadienne :

## I) Réalisation d'économies et amélioration

### du rendement



approche pangouvernementale et, plus précisément, la réforme des approvisionnement et de la gestion immobilière tout en reconnaissant le rôle de TPSCG à titre d'agent du changement en ce qui a trait à la prestation de services internes à l'échelle du gouvernement.

En plus de contribuer à la transformation de TPSCG, l'initiative *Les prochaines étapes* a aidé le Ministère à préciser et à orienter les efforts visant à moderniser le gouvernement.

Lorsqu'il a décrit les transformations importantes que subit la prestation de services dans son douzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet a fait une distinction entre les services fournis à l'interne (à l'échelle du gouvernement) et les services fournis aux Canadiens et aux Canadiennes. De plus, il a réaffirmé l'engagement du gouvernement à lancer des services partagés liés à la technologie de l'information ainsi qu'à la gestion des ressources humaines et des finances pour accroître l'efficacité et la qualité et réduire les coûts.

## 2) Engagement soutenu au cours d'une période de cinq à huit ans

Un engagement gouvernemental soutenu est nécessaire pour atteindre nos objectifs et affronter les défis auxquels nous faisons face. Par exemple, nous visons à réduire les frais administratifs liés à l'approvisionnement, aux biens immobiliers, à la technologie de l'information, aux fonctions financières et aux fonctions de rémunération à l'échelle du gouvernement ainsi qu'à réduire le coût de l'ensemble des services administratifs

## 3) Dispositions législatives, politiques et processus

ministériels, qui s'élevait à plus de 15 000 dollars par fonctionnaire en 2004-2005. Par conséquent, voici certains défis auxquels nous faisons face : les changements des structures de politiques et de gestion du gouvernement, les limites de nos ministères homologues en ce qui a trait aux ressources et à la capacité, le moment choisi pour apporter des modifications législatives et réglementaires et la capacité du secteur privé de s'adapter aux changements que nous mettons en œuvre.

## 4) Petites et moyennes entreprises (PME)

Le gouvernement s'est engagé à offrir un système d'approvisionnement équitable, ouvert et transparent. Nous avons pris plusieurs mesures pour permettre aux PME d'accéder aux contrats du gouvernement du Canada, notamment l'élimination des frais liés aux appels d'offres du gouvernement, la simplification des contrats et l'élaboration d'outils pour aider les PME à présenter des offres visant des contrats plus importants. TPSCG a créé le Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME) pour accroître l'accès des PME aux contrats du gouvernement. Le Bureau collabore déjà avec les PME pour mieux comprendre leurs préoccupations.

## 5) Employés

Les nouveaux systèmes de technologie de l'information et la participation accrue du secteur privé font en sorte que le travail quotidien des fonctionnaires fédéraux change. Les organismes



outre, TPSCG assume un rôle de chef de file gouvernemental dans l'écologisation des opérations gouvernementales.

Plusieurs changements horizontaux s'imposent pour permettre l'atteinte des résultats visés par l'initiative Les prochaines étapes. Voici les principaux changements :

### ***I) Renforcer et moderniser le gouvernement***

Depuis 1999, le moment où on a annoncé l'initiative du Gouvernement en direct (GED) dans le discours du Trône, TPSCG joue un rôle de premier plan dans les efforts du gouvernement visant à adopter une approche pangouvernementale pour améliorer la rentabilité au moyen d'une prestation plus coordonnée et intégrée des services en direct du gouvernement.

Maintenant, six ans plus tard, une approche pangouvernementale continue d'orienter les efforts du gouvernement visant à moderniser la prestation de services à l'interne, tant à l'échelle du gouvernement, qu'à l'externe depuis les ministères et les organismes gouvernementaux jusqu'aux Canadiens et aux Canadiennes. Pour sa part, la vision de TPSCG, *Les prochaines étapes*, applique une approche pangouvernementale pour appuyer la gestion des changements au sein du Ministère.

Dans le budget fédéral de 2005, on a adopté une

### ***Amélioration de la qualité et de l'efficacité des services***

Moderniser le gouvernement signifie agir comme un gouvernement plutôt que comme 116 ministères et organismes distincts. Cela signifie également simplifier les processus administratifs, réutiliser l'information et les systèmes et tirer profit de la technologie afin de mieux gérer les fonds et les opérations. Cela signifie utiliser, dans la mesure du possible, des approches communes et des services internes partagés.

### ***- Budget de 2005 -***

initiative, qui comprend des changements aux activités liées à l'approvisionnement, aux biens immobiliers, à la technologie de l'information et à l'écologisation des opérations du gouvernement. Pendant des évaluations approfondies de son rendement, TPSCG a cerné des occasions d'exercer ses activités de façon plus judicieuse, plus rapide et plus économique.

Au cours de la dernière année, dans le cadre des examens des dépenses et de la gestion effectués à l'échelle du gouvernement, le Ministère a dirigé les principaux examens des approvisionnements et de la prestation de marchés. Il a également joué un rôle important dans d'autres examens horizontaux de la prestation de services ainsi que des services ministériels et administratifs. Ces examens appuyaient les travaux du Comité d'examen des dépenses (CED), qui était chargé de cerner d'importantes économies à l'échelle du gouvernement afin de réaffecter l'argent économisé à des programmes prioritaires du gouvernement. Grâce aux changements qu'il a apportés au cours de 2004-2005, TPSCG est maintenant en mesure de jouer un rôle de chef de file dans la réalisation de près du tiers des 11 milliards de dollars que le gouvernement vise à réaffecter au cours des cinq prochaines années.

## ***Les prochaines étapes – Fournir des services en collaboration avec nos partenaires***

En offrant d'importantes options liées aux *Prochaines étapes* dans le cadre des examens des dépenses et de la gestion effectués à l'échelle du gouvernement, TPSCG a démontré clairement qu'il s'engage à réaliser des économies, à éliminer des pratiques qui ne sont pas efficaces et des chevauchements ainsi qu'à améliorer des services. Pour apporter ces améliorations importantes, le Ministère devait élaborer des stratégies internes adéquates afin d'apporter des changements fondamentaux aux secteurs des approvisionnements, des biens immobiliers et de la technologie de l'information. En





## 2) Réaliser des économies dans le domaine

### de l'immobilier

TPSGC vise à économiser 925 millions de dollars sur cinq ans en assurant une meilleure gestion de son portefeuille immobilier et en améliorant l'application des normes visant les locaux à bureaux. Il atteindra cet objectif sans diminuer la visibilité du gouvernement du Canada dans les régions et les collectivités et en remplissant son engagement envers l'excellence sur le plan environnemental.

### 3) Tirer pleinement profit des systèmes de technologie de l'information

L'objectif de TPSGC consiste à changer fondamentalement la façon dont le gouvernement du Canada fournit ses services à la population canadienne. Les priorités comprennent la Voie de communication protégée, qui permettra à la population canadienne d'échanger des renseignements confidentiels avec le gouvernement. Cette initiative constituera une approche pangouvernementale et pratique de la technologie de l'information qui assurera la protection des

# Economies nettes éventuelles dans l'ensemble du gouvernement

**Raison d'être de TPSGC – TPSGC** veille à ce que le gouvernement et la population canadienne obtiennent le meilleur rapport qualité-prix dans le cadre de la prestation de services communs, centraux et partagés.

Résultats stratégiques

Services de qualité

Saine gérance

Saine gestion

| Priorité (Nouvelles économies) | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | Total |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| Biens immobiliers              | 130       | 130       | 150       | 235       | 300       | 925   |
| Approvisionnements             | 39        | 179       | 573       | 821       | 888       | 2 500 |
| Total par année                | 169       | 309       | 723       | 1 056     | 1 168     | 3 425 |

Economies éventuelles (en millions de dollars)

**Remarque :** Pour économiser 3,4 milliards de dollars à l'échelle du gouvernement, il faudra investir environ 190 millions de dollars au cours des cinq prochaines années. Un engagement ferme de la part de nos ministères homologues et des organismes responsables de l'élaboration de politiques nous permettra d'atteindre cet objectif pendant que nous faisons face à d'importants défis liés à la mise en œuvre de politiques et de lois ainsi qu'à la mise en œuvre de règles au sein de l'industrie au cours des cinq à huit prochaines années.

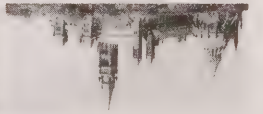
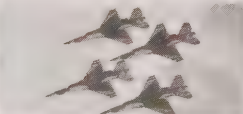
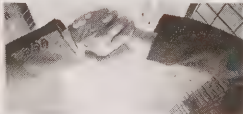
## Aperçu du rendement

Au cours de 2004-2005, TPSGC a subi une transformation et élaboré l'initiative *Les prochaines étapes*. Dans le budget de 2005, on a confirmé la mise en œuvre à l'échelle du gouvernement de cette

renseignements personnels et qui accroîtra le partage des services et des produits de technologie de l'information ainsi qu'une meilleure gestion de ceux-ci.

De plus, dans le budget de 2005, le gouvernement du Canada a confié à TPSGC le mandat de diriger l'écologisation des opérations du gouvernement. Par conséquent, le Ministère a créé le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales, un centre d'expertise gouvernemental qui assurera le leadership en ce qui concerne les questions environnementales. Ce bureau donnera à la collectivité fédérale des conseils portant sur des questions comme l'approvisionnement écologique, la gestion écologique des biens, le recyclage et la gestion des déchets ainsi que l'assainissement des sites contaminés.





# APERÇU DU MINISTÈRE

## Notre raison d'être

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) veille à ce que le gouvernement et la population canadienne obtiennent le meilleur

rapport qualité-prix dans le cadre de la prestation de services communs, centraux et partagés. Il joue un rôle important dans la prestation de l'infrastructure et des services de base nécessaires pour exécuter les programmes du gouvernement et pour répondre aux attentes et aux besoins changeants des ministères homologues et de la population canadienne. Le Ministère offre ses services par l'intermédiaire d'un programme unique qui est financé par le Parlement, soit le *Programme des services gouvernementaux*.

TPSGC permet au gouvernement de bénéficier des économies d'échelle et de l'expertise liées aux services communs et aux services partagés en offrant des services axés sur le professionnalisme, l'innovation, l'efficacité et l'efficacité et en surveillant les importantes dépenses administratives du gouvernement, par l'application de mesures de contrôle transparentes et indépendantes. En concentrant ses efforts sur sa raison d'être, TPSGC permet aux autres ministères et organismes de remplir leur mandat principal envers la population canadienne.

## Notre vision

La vision de TPSGC consiste à devenir le centre d'excellence du gouvernement du Canada en ce qui concerne l'élaboration et la prestation de services

## TPSGC – À la hauteur des attentes

« ... permettez-moi de souligner la contribution des employés du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux à cet exercice du Comité d'examen des dépenses. Ils ont été à la hauteur des attentes et ont contribué de façon exceptionnelle au succès de cette démarche. J'applaudis leur esprit novateur et leur professionnalisme. »

– L'honorable Ralph Goodale, ministre des Finances, budget de 2005

L'objectif du Ministère consiste à économiser, au cours de cinq ans, 2,5 milliards de dollars sur le coût total des approvisionnements du gouvernement en misant sur son pouvoir d'achat et en regroupant les achats qu'il fait pour le compte du gouvernement tout en utilisant la technologie. Pour appuyer cet objectif, TPSGC diminuera de 50 pour cent le temps consacré à l'achat de biens et de services et il réduira de 10 pour cent ses coûts internes liés à l'approvisionnement. Le Ministère surveillera les répercussions que les changements apportés à l'approvisionnement auront sur les fournisseurs, notamment sur les petites et moyennes entreprises, et donnera suite aux préoccupations à mesure qu'elles seront soulevées.

## I) Acheter plus judicieusement

communs, centraux et partagés. L'initiative *Les prochaines étapes* vise à trouver des moyens novateurs permettant de fournir des services de façon plus judicieuse, plus rapide et plus économique, notamment dans les secteurs des biens immobiliers, des approvisionnements, de la technologie de l'information et de l'écologisation des opérations du gouvernement. Le Ministère s'est engagé à obtenir des résultats de façon ouverte et transparente afin de préserver la confiance de la population canadienne. L'initiative *Les prochaines étapes* vise l'obtention de résultats dans trois secteurs clés :



#### **Annexe A : Initiatives principales et initiatives pangouvernementales.....101**

|   |     |
|---|-----|
| Cité parlementaire.....   | 101 |
| Edifice de la magistrature fédérale.....                                      | 102 |
| Gouvernement en direct (GED).....   | 103 |
| Marché en direct du gouvernement du Canada (MDGC).....                        | 103 |
| Voie de communication protégée (VCP).....                                     | 104 |
| Initiative des services de voyage partagés (ISVP).....                        | 105 |
| Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions (PMSSP)..... | 105 |
| Stratégie de développement durable (SDD).....                                 | 106 |
| Réservoirs de stockage de produits pétroliers.....                            | 107 |
| Achats et marchés.....  | 107 |
| Autres formes de prestation de services.....                                  | 108 |
| Initiative d'amélioration des services.....                                   | 108 |

#### **Annexe B : Vérifications, examens et réponses au Parlement.....111**

|  |     |
|--|-----|
| Vérifications et examens effectués en 2004-2005..... | 111 |
| Examen des achats de l'ensemble du gouvernement..... | 112 |
| Comité permanent des comptes publics (CPCP).....     | 113 |

#### **Annexe C : Renseignements additionnels.....117**

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Personnes-ressources.....    | 117 |
| Sites Internet connexes..... | 117 |

# TABLE DES MATIÈRES

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Message du ministre.....         | i  |
| Déclaration de la direction..... | ii |

## Section I – Aperçu du Ministère.....

|   |    |
|---|----|
| Notre raison d'être .....                   | 1  |
| Notre vision.....                           | 1  |
| Aperçu du rendement .....                   | 2  |
| Organisation et sommaire des dépenses ..... | 13 |

## Section II – Rendement des secteurs d'activité.....

|  |    |
|--|----|
| Biens immobiliers.....   | 19 |
| Approvisionnements .....                                       | 28 |
| Services communs de télécommunications et d'informatique ..... | 35 |
| Receveur général .....   | 42 |
| Rémunération de la fonction publique .....                     | 47 |
| Conseils et Vérification Canada.....                           | 53 |
| Bureau de la traduction.....                                   | 58 |
| Services d'information du gouvernement .....                   | 64 |
| Soutien opérationnel.....                                      | 71 |

## Section III – Rapports sur le rendement détaillés.....

|   |     |
|---|-----|
| Aperçu du rendement financier.....  | 78  |
| Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles .....             | 79  |
| Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité ..... | 80  |
| Sommaire ministériel des autorisations à dépenser .....                                       | 83  |
| Coût net du programme.....  | 84  |
| Passif éventuel .....   | 84  |
| Prêts, investissements et avances .....   | 84  |
| Recettes disponibles et non disponibles.....  | 85  |
| Fonds renouvelable des Services immobiliers .....   | 87  |
| Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers .....                                   | 88  |
| Fonds renouvelable de la Production de la défense.....  | 88  |
| Fonds renouvelable des services optionnels.....   | 89  |
| Fonds renouvelable des Services communs de télécommunications et d'informatique .....         | 90  |
| Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada .....                                   | 91  |
| Fonds renouvelable du Bureau de la traduction.....  | 92  |
| Rapport sur les frais d'utilisation pour 2004-2005 .....                                      | 93  |
| Renseignements sur les dépenses de projets .....  | 99  |
| Paiements de transfert par secteur d'activité.....  | 100 |





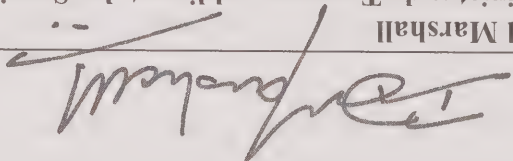
## DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour 2004-2005.

Ce rapport a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports et aux exigences présentes dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2004-2005* et constitue, au meilleur de ma connaissance, une représentation globale, équilibrée et transparente du rendement de l'organisation au cours de l'exercice 2004-2005.

Le présent rapport :

- repose sur la structure de responsabilisation du Ministère (conformément à la structure de ses secteurs d'activité);
- fournit un modèle de responsabilisation pour les résultats visés et les résultats atteints et précise les ressources et les autorités connexes;
- rend compte des finances, en fonction des chiffres approuvés du Budget des dépenses et des Comptes publics du Canada.



I. David Marshall

Sous-ministre de Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada

## MESSAGE DU MINISTRE



Je suis heureux de présenter le Rapport ministériel sur le rendement (pour la période se terminant le 31 mars 2005) établi pour Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer la gestion et la responsabilisation et à améliorer ses services tout en offrant aux contribuables un meilleur rapport qualité-prix. En 2004-2005, après une évaluation approfondie de son rendement, qui lui a permis de cerner des occasions de travailler de façon plus judicieuse, plus rapide et plus économique, TPSGC a mis à exécution un plan d'action visant à transformer sa façon de faire des affaires.

Ce plan d'action, qui porte le nom *Les prochaines étapes*, fait partie de l'engagement de TPSGC de contribuer à la modernisation du

gouvernement et d'offrir le meilleur service possible à la population canadienne. L'exercice 2004-2005 a donc été une année de transition pour TPSGC.

Deux objectifs fondamentaux et interdépendants sont au cœur des *Prochaines étapes* : réaliser des économies en optimisant l'efficacité, en profitant des économies d'échelle et en tirant parti du savoir-faire actuel ainsi qu'exercer ces activités de façon transparente et ouverte pour préserver la confiance de la population canadienne dans l'intégrité et l'impartialité du gouvernement du Canada.

Au cours de la période visée par le présent rapport, TPSGC et le gouvernement du Canada ont annoncé des changements fondamentaux à certains des principaux secteurs d'activité du Ministère : l'approvisionnement, les biens immobiliers et les systèmes de technologie de l'information. TPSGC contribue également à la réalisation du programme de développement durable du gouvernement au moyen de l'écologisation des activités du gouvernement.

À la suite des changements apportés au cours de cette période, nous sommes en mesure de jouer un rôle de chef de file dans la réalisation de près du tiers des économies de onze milliards de dollars annoncées dans le budget de 2005.

Je suis très fier d'être le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, un ministère qui joue un rôle important dans le changement de la culture du gouvernement ainsi que dans le respect de l'éthique et de la responsabilisation, de l'environnement et de l'argent durablement gagné des contribuables.

L'honorable Scott Brison, C.P.

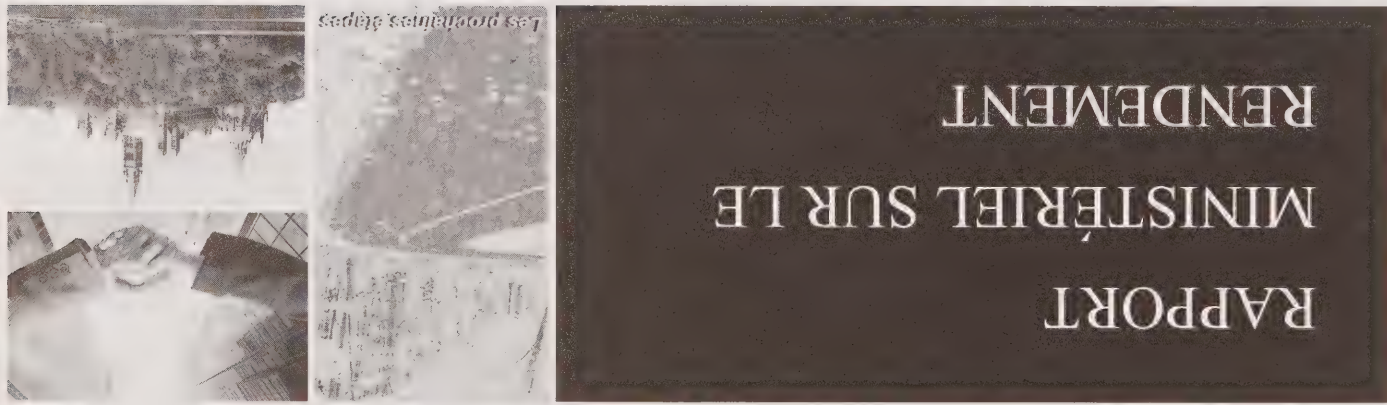




L'honorable Scott Brison, C.P.  
Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux  
Receveur général du Canada

*[Signature]*

BUDGET DES DÉPENSES DE 2004-2005



TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA



## Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : [http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/04-05/guide/lines/guide\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/04-05/guide/lines/guide_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Les lecteurs qui désiraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

**Les observations ou les questions peuvent être adressées à :**

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [ma-mtr@tbs-sct.gc.ca](mailto:ma-mtr@tbs-sct.gc.ca)



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

*Le Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/68-2005  
ISBN 0-660-62951-8

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)  
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

*Nota* : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste  
auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSCG  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995  
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>



# Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2005













3 1761 11548610 2